



**Departamento de Ciências Económicas e Empresariais**

**Mestrado em Gestão de Empresas**

***Qualidade de Gestão:***

***O caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores.***

Mestrando: Cesário José da Rocha Pereira

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Dissertação apresentada à Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialização de Planeamento e Estratégia Empresarial.

LISBOA

2013

Dedico esta dissertação à  
minha família que sempre  
permaneceram a meu lado  
apoiando-me de forma  
incondicional em mais uma  
conquista da minha vida...

## **AGRADECIMENTOS**

Os agradecimentos que expresso extravasam o formalismo e são uma manifestação sincera e sentida às entidades e pessoas que, através das diversas formas de apoio e colaboração, tornaram possível a realização deste estudo e a concretização de um objetivo.

Ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias pela forma sábia, competente e empenhada com que orientou esta dissertação, para além do incentivo dado, da presença constante e da amizade dispensada que muito prezo e preservo.

A todos os agentes inquiridos que prontamente se disponibilizaram voluntariamente a participar neste estudo, contribuindo para o significado dos resultados alcançados e, também, para um conhecimento mais profundo da organização e funcionamento dos clubes que desenvolvem atividades de competição de nível nacional, e consequentemente, para um melhor conhecimento de uma parte muito importante da realidade desportiva de cada ilha.

Aos meus Pais, pelo que me ensinaram e incentivaram, por acreditarem sempre, mais do que eu próprio e pela incansável força que me dão.

Ao meu filho, Vasco, pelo tempo que não estive presente e por me amar incondicionalmente, mas sobretudo por existir na minha vida.

Por último à minha mulher, esposa e companheira, Ana, por ser quem é, por ser o meu pilar, o meu equilíbrio, pela paciência, pelo incentivo, por ter abdicado, por acreditar, por ter sido muitas vezes pai e mãe, mas sobretudo pelo apoio que sempre me disponibilizou.

A todos o meu sincero e profundo agradecimento.

## RESUMO

Procurando dar resposta à falta de modelos de avaliação da qualidade da gestão dos clubes desportivos, nomeadamente na Região Autónoma dos Açores, definimos como objetivo principal deste estudo a elaboração de um modelo conceptual de avaliação da qualidade de clubes desportivos, tendo por base as perceções dos seus gestores.

A amostra foi constituída por 44 gestores dos clubes de um total de 265 clubes existentes na Região Autónoma dos Açores à data de 31 de Dezembro de 2012, os quais têm no total 56 equipas que participam nos campeonatos nacionais nas 7 principais modalidades existentes no todo nacional, sendo que estes, são claramente os que têm um maior poder económico na Região Autónoma dos Açores, e cujas estruturas e amplitude social têm maior envergadura, na qual recai esta investigação quanto à sua qualidade em termos de gestão. Assim, procurou-se saber se a situação destes em termos de gestão é ou não adequada considerando os objetivos que estabelecem e o sucesso pretendido.

Para avaliar a perceção dos gestores destas organizações, perante a excelência da gestão para a qualidade, desenvolvemos um questionário, de escala multidimensional, baseado em quatro dos oito conceitos da excelência protagonizados pela EFQM (2003).

Salienta-se que os valores obtidos estão no intervalo considerado, que nos indicam a validade multidimensional e a fiabilidade dos resultados, sendo deste modo aceitáveis para a validação do modelo de avaliação da qualidade.

Após a análise dos resultados verificámos que a qualidade e as boas práticas nos processos de gestão são fundamentais para inspirar a inovação e o empreendedorismo conducentes à criação de vantagem competitiva, de forma a atingir a satisfação dos *stakeholders* com maior eficácia e eficiência, quando comparada com a concorrência.

**Palavras-Chave:** Perceção e avaliação da qualidade, modelo de avaliação da qualidade de clubes desportivos, Clubes desportivos dos Açores.

## **ABSTRACT**

As an attempt to provide solutions to the lack of assessment models of the quality of management of sports clubs, considering the Azores Autonomous Region, we have defined as main goal of this study to create a conceptual model to assess the quality of sports clubs, based on the perceptions of their managers.

The sample consisted of 44 clubs managers of a total of 265 existing clubs in the Azores on December 31<sup>st</sup>, 2012, which has in total 56 teams participating in the national championships in the seven main national sports, which of these are clearly with the major economic power in the Azores Autonomous Region, and whose social structures have a larger amplitude in which this research rests on its quality in terms of management. We required to know whether the situation of these in terms of management are adequate, considering the goals they set and their desired for success.

Therefore, to evaluate the perception of the managers of these organizations, towards the excellence of management for quality, we have developed a questionnaire, of multi-dimensional scale based on four of the eight concepts of excellence performed by EFQM (2003).

We would like to point out that the obtained values are within the considered interval that indicates the multidimensional validity and the reliability of results, which are acceptable to validate the model of quality assessment.

After analyzing the results found that the quality and best practice management processes are essential to inspire innovation and entrepreneurship leading to the creation of competitive advantage in order to achieve the satisfaction of stakeholders with greater efficiency and effectiveness when compared with the competition.

**Keywords:** Perception and quality assessment, Quality evaluation model of sports clubs, Azores sports clubs

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTAS DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
Introdução .....	2
I – Temática .....	3
II – Problemática .....	6
III – Objetivos .....	8
IV – Metodologia .....	9
V – Estrutura .....	10
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LEITURA .....</b>	<b>12</b>
Gestão de Qualidade .....	13
Estratégia e Administração Estratégica .....	19
Cultura Organizacional .....	21
Estrutura Organizacional .....	23
Recursos Humanos .....	25
Clientes .....	28
EFQM - <i>European Foundation for Quality Management</i> .....	31
Meios .....	33
Resultados .....	34

***Qualidade de Gestão:***  
***O caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores.***

---

Conceitos Fundamentais de Excelência .....	36
A Autoavaliação segundo o Modelo de Excelência EFQM .....	45
As Técnicas de Autoavaliação e de Pontuação do Modelo EFQM .....	47
Liderança e Regularidade de Propósitos .....	49
Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas .....	53
Desenvolvimento de Parcerias .....	55
Responsabilidade Social Corporativa .....	62
 <b>CAPÍTULO III – MODELO TEÓRICO .....</b>	 <b>69</b>
Modelo Teórico .....	70
 <b>CAPÍTULO IV – METODOLOGIA .....</b>	 <b>73</b>
Metodologia da Análise Empírica .....	74
Cenário do Estudo .....	75
Procedimentos Metodológicos .....	79
Seleção da Amostra .....	80
Critérios da Amostra .....	81
Recolha de Dados .....	82
Caracterização da Amostra .....	83
 <b>CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	 <b>86</b>
Discussão dos Resultados .....	87
Questionário aos Gestores/Dirigentes dos Clubes .....	87
Análise Estatística .....	89
Apresentação dos Resultados .....	90
Análise Descritiva .....	90

Análise da Relação Linear entre as Dimensões .....	91
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>92</b>
Conclusões Teóricas .....	93
Implicações para a Gestão .....	96
Limitações e Futuras Investigações .....	98
<b>CAPÍTULO VI – BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>99</b>
Bibliografia .....	100
<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>



## **ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS**

### **FIGURAS**

Figura 1 – Relações entre Práticas de Gestão, Infraestruturas Práticas e Práticas Fundamentais e Performance .....	14
Figura 2 - Modelo de Excelência da EFQM .....	33
Figura 3 - Conceitos Fundamentais da Excelência .....	35
Figura 4 – Tipos de Relação .....	59
Figura 5 - Os quatro tipos de Responsabilidade Social Corporativa .....	64
Figura 6 - Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa .....	66
Figura 7 – Modelo Teórico .....	70
Figura 8 - Representação gráfica da distribuição dos clubes onde incidiu o estudo na Região Autónoma dos Açores .....	81

### **QUADROS**

Quadro 1 – Mapa da distribuição da população pelas ilhas da Região Autónoma dos Açores .....	75
Quadro 2 – Distribuição e número de departamentos do XI Governo Regional da Região Autónoma dos Açores .....	76
Quadro 3 – Distribuição de clubes da Região Autónoma dos Açores, comparando com sua distribuição demográfica .....	77
Quadro 4 – Distribuição de equipas açorianas que participam nos quadros competitivos nacionais .....	78
Quadro n.º 5 – Caracterização da amostra segundo o sexo, a idade, as habilitações literárias e os anos de desempenho da função de gestor .....	84
Quadro 6 – Caracterização da amostra considerando o clube e a sua certificação de qualidade e o nº de colaboradores .....	84

## ***Qualidade de Gestão:***

### ***O caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores.***

---

Quadro 7 – Análise descritiva das dimensões consideradas para o modelo do estudo .....	90
Quadro 8 – Matriz de correlação das dimensões em estudo .....	91

## **LISTAS DE ABREVIATURAS**

% - Percentagem

CV - Coeficiente de variação

DP - Desvio padrão

DRD – Direção Regional do Desporto

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

EQA - *European Quality Award*

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

GRA – Governo Regional dos Açores

M - Média

n - Frequências de respostas ou tamanho da amostra

PDCA - *Plan–do–check–act* ou *Plan–do–check–adjust*

RAA – Região Autónoma dos Açores

RADAR - Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão

SMA - Secretariado para a Modernização Administrativa

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

TQM - *Total Quality Management*

---

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

---

## **INTRODUÇÃO**

A escolha desta investigação deve-se ao facto do seu autor ser técnico superior da Direção Regional do Desporto, sendo este o departamento do Governo Regional dos Açores, responsável por apoiar as entidades promotoras de desporto na Região Autónoma dos Açores, mediante legislação criada para este efeito, e deparando-se, igualmente, com a quase ausência de investigações que permitam auxiliar os entidades promotoras de desporto nesta região que em termos de gestão destes.

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre a realidade açoriana, considerando que esta conjuga determinados fatores, como são a insularidade, a escassez de população em algumas ilhas e as naturais diferenças culturais que existe nas nove ilhas do arquipélago, procuramos realizar estudos que nos permitam entender e clarificar as necessidades reais de cada uma das ilhas, para que existam sempre bases sólidas e bem fundamentadas no futuro das decisões e escolhas a ser tomadas.

Deste modo, esta investigação incide territorialmente sobre a Região Autónoma dos Açores, considerando o facto de existirem 265 clubes desportivos para uma população de 246.102 habitantes divididos pelas nove ilhas deste arquipélago, o que se traduz numa média de 928,7 habitantes por cada clube.

Estudo de caso incidirá sobre os clubes que têm equipas que disputam as competições nacionais organizadas pelas respetivas federações as quais estão distribuídas por 7 modalidades, uma vez que são estes clubes que têm um maior poder económico na Região Autónoma dos Açores.

Pretende-se analisar a qualidade em termos de gestão destes clubes e verificar se estão ou não adequados para o sucesso pretendido, considerando os itens em análise.

## **I - Temática**

As profundas transformações sociais, económicas e culturais verificadas no decorrer dos séculos XVIII, XIX e XX tiveram como consequência direta a diminuição das horas de trabalho, sem que com isso estivesse implícita uma redução efetiva dos salários.

Atualmente, para além de disporem de mais tempo livre na sua vida, as pessoas têm igualmente mais poder de compra de bens de consumo, o que lhes confere um nível e uma qualidade de vida mais elevadas.

Este aumento do nível de vida e do tempo livre criou, entre outras, novas práticas, associadas a novos estilos de vida, que se revêm na necessidade de uma ocupação racional desse mesmo tempo, através de atividades de recreação e lazer.

Neste contexto, os serviços desportivos de lazer e de turismo desportivo, tiveram nos últimos anos um acentuado incremento no nosso país, associados a avultados investimentos em empreendimentos de reconhecida qualidade, que importa não só aferir, mas também manter.

Deveremos, igualmente, considerar que nos dias que correm há cada vez mais competitividade, algo a que o mercado desportivo não é alheio, em que o praticante desportivo se assemelha a um cliente e as entidades promotoras de desporto desempenham os papéis de autênticas empresas.

Deste modo, interessa realizar análises e estudos que permitam retirar informações devidamente fundamentadas e que possam sustentar decisões em prol dos objetivos perseguidos.

O desporto dos dias de hoje, fruto da sua evolução e das transformações sociais, tem um papel fundamental em todos os níveis da sociedade. Esse papel advém-lhe do poder de influenciar ou intervir na vida de um grande número de pessoas, tanto no ponto de vista individual como no ponto de vista coletivo.

Podemos afirmar, sem qualquer risco, que extravasou o âmbito restrito da competição e da condição física para se tornar num fenómeno de dimensão social

que se estende transversalmente em diversos planos como sejam a educação, a saúde, a cultura, a comunicação, o ambiente, a economia, o turismo, entre outros.

A realidade Açoriana conjuga determinados fatores, nomeadamente a insularidade, a pouca população em algumas ilhas e as diferenças culturais entre as nove ilhas. Assim sendo, urge aprofundar o conhecimento sobre aquela realidade, realizando estudos que nos permitam perceber as reais necessidades deste arquipélago português, e colocando à disposição de todo o conhecimento adquirido, permitindo assim que as escolhas e decisões possam ter sempre bases sólidas e bem fundamentadas.

Para Freire (2003), a conquista, manutenção e aumento da qualidade na prestação de serviços é uma vantagem competitiva, capaz de satisfazer e fidelizar clientes, contribuindo preciosamente para uma rentabilidade superior e desenvolvimento sustentável das organizações.

Logo, a gestão da qualidade a prestar pelas entidades promotoras de desporto, para além de ser encarada como uma estratégia empresarial a seguir, deverá, acima de tudo, ser entendida como uma nova forma de pensar, conducente a um posicionamento diferenciado no mercado.

Esta nova forma de pensar as empresas e negócios de lazer, tendo como premissa os modernos conceitos e modelos da gestão da qualidade, deverá estar orientada segundo as perceções e exigências do cliente, pois só com empenho de toda a organização será possível obter vantagem competitiva de mercado, decisiva para a superação da concorrência.

De acordo com a nossa investigação, para Cota (2006), na avaliação da qualidade intrínseca de um serviço, é notório que o cliente é o juiz final, que julga a partir das suas perceções. Assim, a organização deve estar atenta a todas as características e atributos do serviço, pois são eles que adicionam valor aos clientes, intensificam a sua satisfação, determinam as suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao serviço ou à organização.

Sabemos que a qualidade dos serviços é um conceito difícil de definir e muito mais de avaliar. Por esta razão, vários autores (Parasuraman, et al., 1985, Grönroos,

2004), consideram que a qualidade e a sua avaliação são processos multidimensionais, quer pelas características dos serviços, quer pelas interações entre pessoal de contacto e cliente, ou mesmo entre clientes, ou quer ainda pelas operações de suporte físico e material, estas últimas com características mais tangíveis.

Não podemos esquecer que numa qualquer empresa, os recursos humanos tem uma importância primordial, e de acordo com Pinto (2003), a medição e respetiva avaliação da qualidade na perspetiva do cliente deve ser traduzida, à semelhança do que se advoga para a medição da qualidade no processo, em competências e desempenhos específicos dos recursos humanos. Esta interpretação da qualidade em termos de capacidades técnicas, humanas ou outras, é tanto mais importante quanto mais relevantes forem os recursos humanos para a prestação de um serviço.

Em síntese, apesar da alguma investigação já efetuada nesta área e da importância que é atribuída à avaliação da qualidade de serviços, no que diz respeito aos desportivos, os modelos até agora apresentados são referentes a modalidades do fitness, academias desportivas e piscinas, mas muito poucos são sobre a gestão da qualidade a estruturas de outras modalidades ou a entidades promotoras, dito, clubes tradicionais, sendo neste caso específico, os existentes na Região Autónoma dos Açores.



## **II - Problemática**

Este estudo assenta no pressuposto de que a sociedade atual considera que o desporto assume-se atualmente como um dos fenómenos mais importantes da sociedade contemporânea, o qual se enquadra numa grande mobilidade de interesses de âmbito político, económico e social.

O impacto que provoca nas áreas de interação é enorme, sendo um dos domínios de atividade que mais toca e aproxima os cidadãos.

É neste sentido que queremos aprofundar o problema em estudo, nomeadamente, a “Qualidade de Gestão: O caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores.”

Considerando o tema levantado por este estudo, o qual incide sobre clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores, com características muito próprias destas instituições, em que podemos considerar a sua essência cultural como de uma empresa, expressa-se pela forma como a empresa realiza os seus negócios, se posiciona no mercado, trata os seus *stakeholders*, pela imagem de confiança que transmite e, ainda, pelo grau de lealdade expresso pelos seus colaboradores. Assim sendo, vamos verificar até que ponto o peso da importância da liderança dos dirigentes dos clubes tem uma importância muito relevante no traçar dos objetivos pretendidos para o sucesso dos mesmos.

A qualidade na gestão pretendida por uma empresa passa inevitavelmente pelo envolvimento de todos os membros da organização no processo de melhoria contínua, provocando, por isso, alterações ao nível da gestão das organizações, a qual conduzirá à obtenção de resultados. Assim, é determinante saber até que ponto é o envolvimento, participação e motivação dos colaboradores, de forma a ser possível criar uma cultura de serviço orientada para a melhoria contínua e busca constante da excelência.

Outro ponto de estudo passa pelas parcerias que são efetuadas pelo clube, sejam elas públicas ou privadas, se são ou não de enorme importância na concretização dos objetivos, sendo que a sua concretização contribui para os resultados positivos ou negativos a atingir, num ambiente caracterizado por recursos escassos, aumento

da competição, elevadas expectativas da parte do cliente e rápidas taxas de mudança, verificando a importância de os gestores desenvolverem cada vez mais parcerias de forma a fortalecer a integração ao longo da cadeia de abastecimento e proporcionar vantagens competitivas de forma sustentada.

Também procuraremos verificar se a responsabilidade social corporativa tem ou não importância neste estudo, considerando que uma empresa deve ter em atenção em algumas das suas ações e o quanto afetam povos, comunidades e ambiente.

Por último, ser socialmente responsável não significa que uma empresa deva abandonar a sua função económica. Assim, a responsabilidade social do clube não poder ser descorada, considerando o peso social que estes têm na sociedade açoriana. Deste modo, vamos colocar igualmente como hipótese de estudo se esta situação é tida em consideração aquando da delineação dos objetivos e aquando de um planeamento dos mesmos.

### **III - Objetivos**

Procurando dar resposta à falta de modelos de avaliação da qualidade de serviços em clubes desportivos, nomeadamente na Região Autónoma dos Açores, definimos como objetivo geral deste estudo a elaboração de um modelo conceptual de avaliação da perceção da qualidade da gestão destes clubes desportivos.

Modelos teóricos, empiricamente testados e validados, e os instrumentos que daí resultem, poderão responder com fiabilidade e validade às necessidades técnicas dos gestores, constituindo-se como válidas ferramentas de gestão da sua atividade diária.

Neste sentido, pretendemos adaptar e validar para a realidade açoriana destas estruturas promotoras de desporto, através do modelo proposto pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM, 2003) - Adaptação e validação para os gestores dos clubes desportivos.

Pretendemos testar o modelo conceptual multidimensional da avaliação da perceção da qualidade de serviços dos clubes desportivos, adaptado à realidade açoriana.

É também nosso objetivo conhecer a visão da entidade promotora de desporto açoriano sobre a sua forma de gerir com qualidade de todos os fatores internos e externos em que esta estrutura desenvolve as suas atividades.

Consideramos ainda para este nosso objetivo, a procura de identificação dos fatores críticos da avaliação da qualidade dos serviços, na perspetiva do gestor da entidade promotora de desporto na Região Autónoma dos Açores.

#### **IV - Metodologia**

O tema deste estudo podia ser abordado de uma forma que engloba-se todos os clubes em geral, contudo seria demasiado abrangente, considerando a diversidade e disparidade territorial da sua incidência.

Considerando esta situação optamos, a quando da constituição da amostra, a ser respeitadas as principais regras para este estudo, como sejam, a da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência.

Deste modo, daremos especial ênfase à da representatividade uma vez que esta concede rigor à amostragem e permitirá de uma forma generalizada todos os resultados a obter.

Assim a metodologia passa pela análise de uma biografia contextual com o tem a abordar de forma a efetuar um enquadramento com o tema da investigação.

Esta passará por analisar a legislação em vigor no âmbito de financiamento governamental a estas estruturas promotoras de desporto na Região Autónoma dos Açores, para além de consulta de alguns *sites* na internet, revistas que possam acrescentar algo ao trabalho e analise aos instrumentos de gestão dos próprios clubes.

Porém, e como ponto extremamente importante da análise para estes casos de estudo, optaremos por efetuar um inquérito por questionário a todos os gestores de topo dos clubes, fruto dos critérios de seleção para a amostra, os quais podem melhor evidenciar e testar a veracidade do que se pretende analisar com clareza.

A informação recolhida através dos questionários, será canalizada para um tratamento estatístico, no sentido de podermos responder, às hipóteses formuladas e à questão central deste estudo de caso.

## **V - Estrutura**

Após a apresentação do problema, no qual abordamos algumas contribuições de diversos investigadores e estudos na área da gestão e da qualidade de serviços, da apresentação dos objetivos gerais do trabalho e da formulação das hipóteses que orientaram o estudo, foi efetuada a revisão da literatura para enquadramento e suporte teórico do tema.

No capítulo da revisão da literatura, procuramos rever a temática no que concerne à gestão de qualidade, não nos esquecendo da estratégia e administração estratégica considerando o contexto empresarial em que estas instituições se movimentam, bem como a cultura organizacional e a estrutura organizacional, que têm uma relevante importância para que as dimensões e configurações das estruturas empresariais dependem, quer do ponto de vista interno, através dos seus parâmetros de conceção e, também do ponto de vista externo, pelos seus fatores de contingência.

A terminar o capítulo, faremos uma abordagem sobre a parte humana das estruturas, nomeadamente, sobre os recursos humanos no seu ambiente interno, e claro está no ambiente externo com os clientes. Sendo estes últimos os grandes avaliadores destas estruturas, e considerando o modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) que serve de base para este estudo, iremos explicar como é a autoavaliação segundo este modelo de excelência, quais as suas técnicas de autoavaliação e de pontuação do mesmo. Por último, vamos explanar os quatro conceitos de excelência que são a base deste estudo, nomeadamente: Liderança e Regularidade de Propósitos; Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas; Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social Corporativa.

O segundo capítulo incide na metodologia da análise empírica e no modelo teórico proposto para este estudo, considerado toda a revisão de literatura efetuada.

No terceiro capítulo efetuamos a caracterização das amostras através do cenário do estudo, descrevemos todos os procedimentos metodológicos utilizados, tendo em consideração a justificação da seleção da amostra e os critérios para a mesma. Ainda neste capítulo, fundamentaremos a recolha dos dados e caracterizamos a amostra.

No quarto capítulo é apresentada a discussão dos resultados, tendo em consideração a análise estatística efetuada. Seguidamente, a apresentação dos resultados obtidos nos inquéritos efetuados à amostra sendo realizada uma análise descritiva, bem como uma análise da relação linear entre as dimensões em estudo. Por último, são apresentados os resultados finais destas mesmas análises.

Para terminar, no quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões teóricas do nosso estudo, bem como as suas implicações para a gestão, assim como as suas limitações e futuras propostas de investigação futura.

---

## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO DA LEITURA**

---

## **GESTÃO DE QUALIDADE**

As relações entre a gestão de qualidade e o impacto resultante na performance na gestão das empresas foram o motivo de estudo para Lassâad Lakhal, Federico Pasin e Moahmed Liman (2006) os quais denominaram *Quality Management and their Impact on Performance*.

Considerando a diversa literatura e estudos sobre este tema, os autores procuraram identificar itens que traduzissem as grandes áreas de influência para uma gestão de qualidade.

Após várias pesquisas e considerando diversos itens analisados para este estudo, os autores determinaram dez práticas genéricas, as quais agruparão em três grandes categorias, de acordo com a classificação de Flynn *et al.* (1995), Pannirselvam e Ferguson (2001) e Sousa e Voss (2002), a saber:

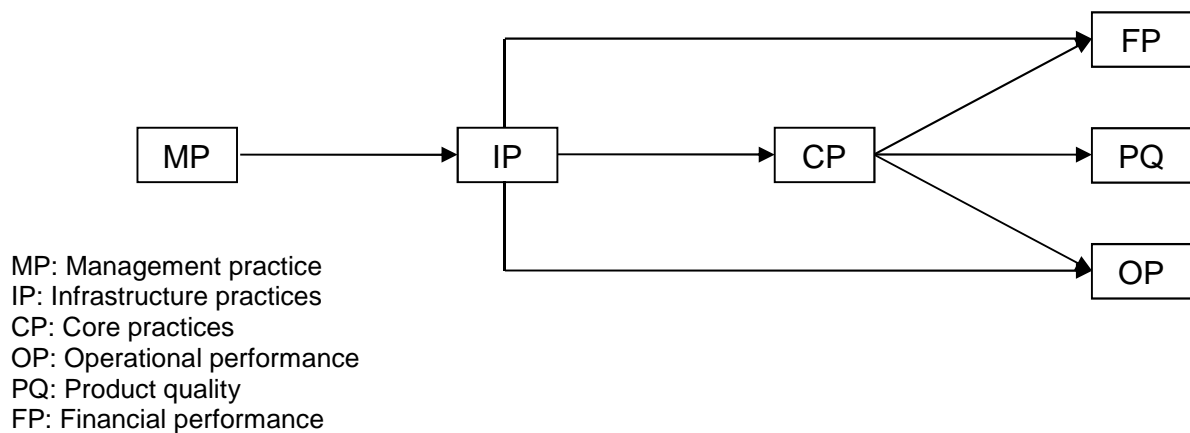
- Práticas de gestão: emitido a partir do início de gestão;
- Infraestrutura práticas: núcleo destinado a apoiar práticas;
- As práticas fundamentais com base em ferramentas e técnicas especificamente relacionadas com a qualidade.

Esta classificação constitui a base do modelo proposto por estes autores, o qual destaca as ligações mais importantes entre práticas de gestão da qualidade e o desempenho da empresa.

Deste modo, os autores em referência, apresentam um modelo de relações entre as práticas da administração de topo, as infraestruturas e as principais práticas da qualidade dos produtos do desempenho operacional e financeiro. Outros modelos similares já foram propostos na qualidade da gestão.



Fig. 1 – Relações entre Práticas de Gestão, Infraestruturas  
Práticas e Práticas Fundamentais e Performance



(Fonte: Lassâad et al., 2006)

Este modelo (figura 1) pode ser visto como uma combinação dos dois grupos de modelos. O mais importante neste modelo é o facto de distinguir, os efeitos diretos sobre as práticas do desempenho da infraestrutura a partir da produção de efeitos indiretos aplicados a práticas fundamentais para a gestão da empresa.

Várias hipóteses foram levantadas por estes autores, das quais destaco as seguintes:

As práticas de gestão estão diretamente relacionadas com as práticas das infraestruturas da empresa. Os autores procuram aqui o efeito da prática de gestão sobre os diversos componentes das práticas das infraestruturas, as quais mostram que a liderança tem um impacto significativo sobre a formação dos colaboradores.

Outra hipótese levantada por estes autores tem a ver com as práticas das infraestruturas, as quais estão diretamente relacionadas com o desempenho operacional das empresas.

Segundo estes mesmos autores, esta hipótese é consistente com o estudo realizado por Sansão e Terziovski (1999), o qual está relacionado com o desempenho financeiro. Esta é outra condição calculada neste mesmo estudo.

Pannirselvam e Ferguson (2001) identificaram, estatisticamente, a significativa ligação direta entre prática fundamental do "produto e do processo de gestão" e os

resultados financeiros. Penso que este fator tem uma enorme importância quando aplicado a este estudo, que agora se inicia.

No trabalho denominado *Quality Management and Environment: Exploring the Connections* de Stefan Lagrosen (2005), o autor procurou através do mesmo, saber como é que os fatores ambientais interferem com o desenvolvimento da gestão da qualidade. O objetivo foi assim o de identificar e descrever os fatores ambientais que podem influenciar os governos a fim de facilitar o desenvolvimento da gestão da qualidade em regiões e nações.

O fundamento teórico para o estudo foi baseado no modelo diamante, desenvolvido por Porter (1998). Este modelo definiu quatro principais atributos que explicam o ambiente competitivo de um país:

- **Fator condições.** Implica que o país tenha acesso a fatores de produção.

Isto inclui os recursos humanos, físicos, cognitivos, financeiros e infraestruturas. Fatores estes que podem ser mais ou menos flexíveis.

Em algumas circunstâncias, as desvantagens são fatores que podem dar origem e crescimento para a vantagem competitiva nos seus sectores (por exemplo, o clima desfavorável existente nos países escandinavos, origina as competências avançadas no eficiente isolamento e sistemas aquecimento para as casas).

- **As condições da procura.** Este atributo diz respeito à dimensão e natureza da procura interna. Por exemplo, sofisticados e exigentes compradores fazem com que os fornecedores tenham de intensificar e apurar as suas vantagens competitivas. A saturação antecipada da procura interna também poderá obrigar às empresas a terem de conquistar competitividade internacional.
- **Indústrias apoiadas e relacionadas.** Esta determinante vantagem nacional numa indústria em que respeita à presença ou ausência de fornecedores ou de indústrias relacionadas que são internacionalmente competitivas. Tal

vantagem pode provir da redução dos custos de transporte, disponibilidade de mão-de-obra especializada ou coordenação de tecnologia.

- **Firme estratégia, estrutura e rivalidade.** O último atributo diz respeito aos contextos nos quais as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade interna. Notavelmente, a existência de fortes rivais domésticos têm uma tendência para aumentar o impulso competitivo. Isto pode ser visto muitas vezes no facto de alguns países ou regiões tenderem a desenvolver várias empresas competitivas nas mesmas indústrias, por exemplo, o caso da indústria química alemã e da indústria farmacêutica na Suíça.

Existem duas outras variáveis que estão incluídas no quadro de Porter. Estes são a governação e as oportunidades. A influência das intervenções governamentais normalmente tem lugar através dos quatro atributos referidos anteriormente. Os efeitos de mudança, embora muitas vezes cruciais, são manifestamente difíceis de prever com antecedência.

Uma gestão de qualidade passa necessariamente pela liderança das empresas. Assim, e referindo Jonh W. Boudreau (2004) no seu trabalho *Organizational Behavior, Strategy, Performance and Design in Management Science*, de entre os muitos assuntos abordados, o autor realça o papel do gestor o qual tem uma preponderância no bom desenvolvimento da empresa através da sua boa liderança.

Para Boudreau (2004) os gestores representam o principal agente nas relações dentro da empresa, cujos seus atos ou tomadas de decisão têm uma enorme importância para o bom ou mau desenvolvimento dos objetivos delineados para a empresa.

Esta situação resulta uma vez que o gestor tem acesso privilegiado a determinadas informações ou técnicas, as quais permitem que este atue de forma firme e segura nas suas tomadas de decisão.

No estudo denominado *A Quality Management Model based on the "Deep Quality Concept"*, elaborado por Alira Srdoc *et al.* (2003), os seus autores definem o que um

gestor, para que a sua performance obtenha um nível alto em termos de qualidade, deverá ter em conta:

- Definir critérios, regras e regulamentos;
- Definir mecanismos de controlo e técnicas necessárias para atingir objetivos e valores previamente delineados;
- Uniformizar todos procedimentos e ferramentas dentro da organização, incluindo toda a informatização do sistema;
- Definir parâmetros de *input* e de *output*, como por exemplo, atributos a cada processo que necessita de ser supervisionado e recordado;
- Gravar todos os dados relevantes, considerando as suas próprias atividades e tarefas transformando-as como uma base de dados ou formulas;
- Organizar e elaborar manuais de suporte de trabalhos detalhados com especificações e instruções importantes;
- Definir critérios de avaliação e escolha dos seus fornecedores.

Ao mesmo tempo deve o gestor dirigir, suportar e desenvolver, melhorando os procedimentos no sentido de obter um sistema da qualidade no todo da sua organização.

O gestor deverá ter nas suas tomadas decisão, a procura de soluções para os problemas que lhe surgem, incumbindo tarefas aos colaboradores, procurando a satisfação quer interna, quer externa à sua organização, constituindo assim um ambiente favorável para um bom desempenho da organização.

Neste sentido, os recursos humanos, têm um papel preponderante numa gestão de qualidade.

Para Boudreau (2004), os recursos humanos, através de um bom sistema de gestão, em que procura premiar, treinar, escolher e permitir relações de trabalho significantes, as quais possam afetar positivamente a capacidade humana, levando naturalmente a um bom desempenho da organização.

As situações enunciadas deverão ser também uma base de estudo para este projeto, considerando o tema em desenvolvimento.

Contudo é sempre necessário verificar se existe retorno no investimento tendo em conta as situações em estudo abordadas, pois para Cristian Madu (2004), no seu trabalho *Strategic Value of Reliability and Maintainability Management*, afirma que os gestores estão sempre sobre pressão quer por parte dos fornecedores, quer igualmente por parte dos seus investidores, sendo que para isso a obtenção de resultados positivos para a organização é de extrema importância para o sucesso da sua gestão.

De acordo com o mesmo autor, o impacto de sistemas pobres em fiabilidade para a perceção de consumidores, tem consequentes efeitos na competitividade o que poderá não ser de fácil identificação para os mesmos, o que não permitirá efetuar a melhor gestão possível para superar as dificuldades, que possam eventualmente surgir.

Uma gestão eficaz de compromisso é, para Cristian Madu (2004), a chave para assegurar que, uma adequada atenção é suficiente para uma gestão segura e fiável. Esta importância não pode ser menosprezada, uma vez que a necessidade de recursos e o encorajamento de unidades funcionais dentro da organização, suportará o sucesso das suas indicativas.

Este compromisso deverá ser do conhecimento de todos dentro da organização, bem como deverá estender-se ao seu ambiente exterior, sendo devidamente valorizado, o que permitirá a todas as partes conectadas ver este como sendo parte da estratégia da organização.

Cristian Madu (2004), no estudo atrás enunciado afirma ainda, que a confiança é também muito importante para a sobrevivência organizacional, uma vez que esta e a qualidade da organização estão intimamente interligadas, pois atualmente as organizações não podem sobreviver sem a conjugação das duas.

Um cliente insatisfeito não será leal à organização quando verificar que a mesma não é confiável na qualidade que tem para lhe oferecer, o que poderá levar a um efeito de perda de quota de mercado, se esta situação se generalizar.

## **ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Considerando o ambiente interno de uma organização, Ansoff, Declerck e Hayes (1981), acreditam que estratégias são expressões operacionais de políticas nas quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados. No que diz respeito ao ambiente externo da organização, estes autores consideram que as estratégias são decisões sobre as quais os recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa obter o máximo proveito das oportunidades, minimizados os fatores de ameaça à obtenção dos resultados desejados.

Assim, a estratégia é o caminho que levará as decisões e ações de todas as pessoas envolvidas na organização. A sua explicitação mostra o que se deseja para o futuro da empresa, e as formas de como se alcançar o objetivo delineado (Carr, 1992; Nickels e Wood, 1999). As estratégias da informação, mais especificamente, irão focar: os tipos de informação que merecem maior atenção, as atividades que devem ser enfatizadas e a maneira como a informação poderá auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos (Davenport, 1998).

Quanto ao conceito de administração estratégica, Rocha (1999) salienta que o mesmo vai além do planeamento estratégico, uma vez que se refere a um processo contínuo, caracterizado pelas decisões e ações dos gestores; acompanhamento permanente da concorrência, clientes e fornecedores, tendo como objetivo assegurar a vantagem competitiva.

Na visão de Ansoff e McDonnel (1993), a administração estratégica proporciona o benefício de maior agilidade no processo de mudança de rumos que a empresa necessita tomar em decorrência de uma variação no ambiente, enquanto o planeamento estratégico proporciona uma estrutura mais amarrada, presa no que foi definido pelo planeamento e oficializado documentalmente através dos planos da empresa.

Sendo assim, pode-se caracterizar a administração estratégica como um processo cíclico e contínuo que tem como preocupação tornar a organização um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente e preparada para integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, sendo utilizados

programas estratégicos inovadores para avaliar mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo (Ansoff, Declerck e Hayes, 1981; Fischmann e Almeida, 1991; Certo e Peter, 1993).

Segundo aos autores Vasconcelos Filho (1985) e Ansoff e McDonnel (1993) a administração estratégica visa:

- Direcionar o rumo da organização perante a incerteza ambiental;
- Focar estrategicamente todo o processo de gerência;
- Obter maior sinergia na alocação dos recursos escassos;
- Desenvolver estratégias compatíveis com os recursos disponíveis;
- Implantar estratégias adequadas aos ambientes interno e externo;
- Gerar uma atuação complementar das áreas funcionais;
- Lidar com os pontos fortes e fracos e com as oportunidades e ameaças.

A importância da atividade de administração estratégica está no facto de que essa se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, permitindo assim a perseguição dos seus objetivos, de forma que sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais e que lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente (Ansoff e McDonnel, 1993).

Segundo Pereira (1999), para que o processo de administração estratégica seja um sucesso é importante que as estratégias sejam formuladas respeitando-se as especificidades da organização e o ambiente na qual a mesma está inserida, de modo a escolher uma estratégia mais adequada. E, para que o processo se realize por completo, as estratégias devem ser acompanhadas, sistematicamente, e realinhadas às mudanças do ambiente, fornecendo um feedback para os administradores e possibilitando as correções necessárias.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Todas as iniciativas de integração de gestão para a qualidade, em termos gerais, e em particular para a Gestão da Qualidade Total, termo importado do conceito universal *Total Quality Management* (TQM), requerem, em muitos aspetos, mudanças fundamentais para a organização, que vão desde a capacidade de trabalho, a capacidade de gestão, a capacidade da própria estrutura e, ainda, a criação de uma cultura empresarial ou organizacional (Taveira *et al.*, 2003).

Segundo Costa (2003), “a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Estes entendem, integram e compartilham um sistema interno de significados que a distinguem das demais, traduzindo a percepção consciente e inconsciente, racional e emocional que os colaboradores têm dela, funcionando como uma imagem de marca da estrutura”.

A essência cultural de uma empresa expressa-se pela forma como a mesma realiza os seus negócios, se posiciona no mercado, trata os seus *stakeholders*, pela imagem de confiança que transmite e, ainda, pelo grau de lealdade expresso pelos seus colaboradores. Na cultura está espelhada a percepção empresarial dos seus líderes e colaboradores, refletindo a mentalidade predominante da organização (Chiavenato, 2000).

Tendo por base estas premissas, Sacristán *et al.* (1996) defendem que “a empresa é uma estrutura que organiza uma cultura ou sistema de valores, perseguindo determinados objetivos conducentes, entre outros, ao crescimento, à consolidação do negócio, à liderança e à atenção personalizada ao cliente. Assim, cada empresa deverá eleger uma cultura consistente e compatível com a sua estrutura organizativa e económica e com o ambiente em que se desenvolve”.

Desta forma, a cultural empresarial permite uma análise do dia-a-dia da própria organização, ajudando por vezes a reformular alguns pressupostos subjacentes a práticas organizacionais, tais como a liderança, conduzir a uma nova visão das relações entre a organização e o meio ambiente, ou mesmo a uma nova visão de mudança organizacional, por vezes considerada não só como uma mudança de



tecnologia, de estruturas ou de processos, mas também como uma mudança de valores e de imagem (Canavarro, 2000).

Robbins (1999) também defende que podem existir Culturas Fortes e Culturas Fracas. A cultura forte tem um impacto maior sobre o comportamento do colaborador e está mais diretamente relacionada com a diminuição de rotatividade, pois demonstra alta concordância entre os membros, coesão, lealdade e compromisso organizacional.

Relacionando cultura organizacional com a nacional, esta última tem um impacto maior nos colaboradores do que na sua organização. Com efeito, alguns colaboradores podem ter dificuldade de adaptação numa empresa que não seja de seu país, como é o exemplo das empresas multinacionais.

A cultura define as regras da empresa, desempenhando papéis como definição de fronteira entre as empresas, transmite um sentido de identidade para os colaboradores, facilita a geração de comprometimento e intensifica a estabilidade do sistema social, mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes dos colaboradores.

A cultura organizacional pode ser barreira para mudança pois pode existir resistência para o novo. Pode também ser barreira para diversidade, dificultando a entrada de novos colaboradores que sejam diferentes dos que lá já trabalham e também pode ser um dificultador para fusões e aquisições pela diferença cultural das organizações.

Para manter a cultura viva, algumas ações são essenciais: seleção de colaboradores, assegurando uma combinação apropriada na contratação de pessoas que tenham valores essencialmente compatíveis com os da organização. A administração de topo também tem um impacto importante, pois é através desta que os executivos seniores estabelecem normas que repassam à organização e por último, a socialização que é um processo de adaptação às crenças e valores da nova cultura. Quando o colaborador é admitido, a organização procura moldar dos seus comportamentos de acordo com a cultura dominante.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Ideias e opções divergentes, aliadas ao tipo e à dimensão das organizações, conduzem comumente a diferentes estilos de liderança e a opções por diferentes tipos de estrutura das próprias organizações para que estas desenvolvam de forma eficaz a missão para as quais foram criadas.

Para Mintzberg (2004), a estrutura formal, que deriva de uma supervisão direta, de uma unidade de comando e de uma standardização, assim como a estrutura informal, onde as relações não estabelecidas formalmente entre os membros de um grupo de trabalho são um mecanismo de coordenação fundamental e que contribuem para um ajustamento mútuo, são estruturas de tal maneira interligadas que se tornam indissolúveis.

Esta indissolubilidade advém do facto de a supervisão direta e a standardização serem, por vezes, utilizadas como mecanismos informais para adquirir poder. Por outro lado, os meios que foram inicialmente concebidos para reforçar o ajustamento mútuo foram ulteriormente formalizados e incluídos na estrutura formal (Mintzberg, 2004).

Independentemente do tipo de estrutura adotado por uma qualquer organização (formal, funcional, hierárquica em linha ou matricial, etc.), importa reter que os objetivos da mesma são, naturalmente, atingidos através de pessoas, e é a estas que é feita a distribuição de responsabilidades e de autoridade, de acordo com os diferentes critérios.

Logo, são as funções, as responsabilidades e o desempenho de cada membro da organização que, juntamente com uma estrutura empresarial bem dimensionada, irão ditar o sucesso da organização (Cardoso, 1999).

Paralelamente, Pires (2005) afirma que as dimensões e configurações das estruturas empresariais dependem, do ponto de vista interno, dos parâmetros de conceção e, do ponto de vista externo, dos fatores de contingência.

Estes últimos, dado o contexto atual de grande competitividade e de rápida mudança no plano económico, social, político, demográfico, ou mais concretamente, nas

simples preferências dos consumidores, obrigam as empresas a possuir estruturas mais difusas e flexíveis, por forma a responder, em tempo útil, à volatilidade do ambiente vivido nos negócios e a enfrentar as exigências do mercado.

## **RECURSOS HUMANOS**

O “rosto” de uma organização são os recursos humanos afetos à mesma. Os elos de ligação mais importantes entre a organização e o cliente são a missão, a função e as competências que os colaboradores desempenham. Caso estes falhem, poderá estar comprometida toda a cadeia de negócio e o relacionamento entre o cliente e a organização.

Segundo Pinto (2003), a medição e respetiva avaliação da qualidade na perspetiva do cliente deve ser traduzida, à semelhança do que se advoga para a medição da qualidade no processo, em competências e desempenhos específicos dos recursos humanos. Esta interpretação da qualidade em termos de capacidades técnicas, humanas ou outras, é tanto mais importante quanto mais relevantes forem os recursos humanos para a prestação de um serviço.

Quando, na sua obra, Kaplan e Norton (2004) abordam os indicadores que impulsionam o desempenho das empresas, afirmam que estes indicadores, quando voltados para o cliente, são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes.

Do ponto de vista do cliente, o desempenho excelente de uma organização decorre de processos, decisões e ações, as chamadas operações internas críticas, às quais a gestão deverá dedicar especial atenção, pois são estas que em muito potenciam a satisfação das necessidades dos clientes.

Segundo Grönroos (2004), o marketing interno, também conhecido por *endomarketing*, parte do conceito de que os colaboradores são o primeiro mercado, interno, para a organização. Este conceito abrangente aborda uma variedade de atividades e processos internos e oferece uma nova abordagem para o desenvolvimento de uma orientação para os serviços e de um interesse redobrado na focalização do cliente, tendo como ponto de partida os recursos humanos.

O autor considera ainda que se bens, serviços, comunicação planeada de *marketing*, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos internamente aos recursos humanos, tampouco se pode esperar que o *marketing*

para os clientes externos seja bem-sucedido. Desta forma, a noção de *marketing* externo gravita em torno de três princípios basilares:

- (i) Os colaboradores são um primeiro mercado, um mercado interno para as ofertas da empresa, bem como para os seus programas de marketing externo;
- (ii) Os esforços orientados para os colaboradores deverão ter uma abordagem ativa, coordenada e focada em metas, que combinem esses esforços e processos internos com a eficiência externa da empresa;
- (iii) Ao considerar os colaboradores como clientes internos, leva a que as funções e os departamentos da empresa prestem serviços orientados a estes “clientes”, da mesma maneira que são prestados para os clientes externos (Grönroos, 2004).

A *Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento*, presente no *Balanced Scorecard*, famosa ferramenta de análise estratégica introduzida por Kaplan e Norton no início dos anos 90, indica-nos qual o valor do colaborador, tendo por base fatores determinantes, tais como a sua capacidade de aprender, de criar e partilhar conhecimentos e a forma como as suas competências contribuem para a geração de valor.

Segundo Filho (2005), a *Perspetiva de Aprendizagem e Conhecimento* tem por objetivo avaliar qual é o valor do colaborador (gestor ou colaborador) para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipa de trabalho e como alguém integrado numa cultura organizacional.

Atualmente, os diferentes tipos de capital, financeiro e intelectual, estando este último desdobrado em capital estrutural e capital humano, interagem de forma a criar vantagens diferenciadas na empresa. Para Kaplan e Norton (2000), o maior desafio das organizações e da gestão do conhecimento é transformar o capital humano em capital estrutural e, por sua vez, transformar este último em capital financeiro. Os três em conjunto possibilitam o aumento do valor de mercado da empresa e a criação de mais-valias para os acionistas e demais *stakeholders*.

É por esta razão que Saravanan e Rao (2006) são da opinião de que a gestão de recursos humanos é, acima de tudo, uma gestão de sistemas que utiliza a disponibilidade do capital humano para melhorar e implementar novos e operacionais sistemas organizacionais, capazes, não só de rentabilizar a produtividade, mas também de satisfazer o próprio recurso humano. A pessoa que executa a tarefa é certamente a mais indicada para o fazer.

Ou seja, segundo a FNQ (2006), estamos neste caso a falar da valorização das pessoas. Desta forma, o desempenho da organização resulta da compreensão de que o mesmo depende da capacidade, da motivação e do bem-estar dos recursos humanos e, ainda, da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.

O sucesso das pessoas depende cada vez mais das oportunidades que lhes são oferecidas para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento das suas potencialidades.

Neste contexto, a promoção da participação dos recursos humanos em todos os aspetos do trabalho, assim como da sua qualidade de vida, é fundamental para que desenvolvam em pleno o seu potencial e contribuam para os resultados da organização. As pessoas com habilidades e competências distintas formam equipas de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas e objetivos bem definidos (EFQM, 2003).

A valorização das pessoas deverá ter em conta a diversidade quer das necessidades individuais, quer as da própria organização, as quais, uma vez identificadas e utilizadas na definição das estratégias, planos e práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação dos recursos humanos.

## **CLIENTES**

O que precisamos de saber acerca dos nossos clientes? O que leva um cliente a optar por um dado tipo de serviço? O que provocou a escolha por este e não por aquele bem?

São estas questões que a generalidade dos gestores coloca a si mesmo tentando, por vezes desesperadamente, entender o comportamento dos seus clientes.

A elas responde Grönroos (2004), afirmando que as reações e comportamentos dos clientes estão essencialmente baseadas nas suas necessidades e expectativas, que, por sua vez, são influenciadas e estão dependentes de um vasto conjunto de fatores internos e externos.

As necessidades dos clientes constituem um fator que direciona as expectativas e deverão ser satisfeitas com maior ou menor brevidade ou mesmo maior ou menor continuidade, isto é, requerem sempre, em última análise, uma solução satisfatória para o cliente.

O conceito de expectativa do cliente tem sido amplamente empregue em estudos sobre o comportamento do consumidor. As pessoas fazem determinadas exigências sobre os serviços que requisitam com base nas suas próprias normas, valores, desejos, necessidades, conhecimento e cultura, fazendo com que este processo seja bastante individualista (Alves, 2005).

Para Parasuraman *et al.* (1985), as expectativas são definidas, muito basicamente, como desejos dos consumidores, logo não representam previsões sobre a prestação de um serviço, mas antes a forma como os consumidores entendem que o serviço deve ser prestado.

O entendimento, por parte do cliente, de como o serviço deve ser prestado, levou a que Zeithaml *et al.* (1990) identificassem quatro grandes fatores que influenciam a forma como a prestação do serviço é esperada pelo cliente:

- (i) O desejo e necessidades - Representam as circunstâncias específicas de cada cliente, podendo diferir de ocasião para ocasião, sendo determinadas pela personalidade e individualidade de cada um.

- (ii) Experiências anteriores - São igualmente determinantes, pois aumentam a expectativa relativa a um serviço. Esse aumento é tanto maior quanto mais enriquecedoras forem as experiências anteriores com esse serviço ou com serviços de qualidade equiparada.
- (iii) A comunicação externa - Consiste na comunicação que a empresa efetua junto dos seus clientes através dos mais diversificados meios publicitários e de *marketing*.
- (iv) O “passa palavra” - Não é mais do que a comunicação que o cliente estabelece com os outros clientes, amigos, familiares, ou colegas de trabalho. Esta poderá ocorrer sob a forma de recomendações e comentários positivos, ou pela transmissão de um sentimento de desagrado ou comentário negativo.

Em função desta informação, podemos afirmar com alguma segurança que um melhor conhecimento e entendimento do consumidor, das suas necessidades, expectativas e desejos leva-nos a criar valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, a uma maior competitividade no mercado.

Na avaliação da qualidade intrínseca de um serviço, é notório que o cliente é o juiz final, que julga a partir das suas perceções. Assim, a organização deve estar atenta a todas as características e atributos do serviço, pois são eles que adicionam valor aos clientes, intensificam a sua satisfação, determinam as suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao serviço ou à organização (Cota, 2006).

Para Vilares e Coelho (2005), as organizações que focam as suas ações no cliente pretendem conhecer as suas necessidades atuais e antecipar-se às suas expectativas. Quando essas necessidades estão claramente definidas, é possível desenvolver e oferecer produtos e serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos.

Por outro lado, Cardoso (1999) afirma que as organizações que tenham no cliente a base da sua atuação procuram identificar as características e os atributos que diferenciam o seu produto daquele que é oferecido pela concorrência. Logo, o foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas tendências e necessidades.



A promoção da satisfação do cliente, a conquista da sua fidelidade e a diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fatores fundamentais para aumentar a competitividade da organização, configurando-se como uma questão estratégica.

Para além das questões relacionadas com as necessidades, expectativas e consequentes perceções que, provavelmente, contribuem para a satisfação dos clientes, podendo aquelas determinar as suas preferências, atualmente, alguns autores defendem que igualmente importantes são as denominadas experiências do cliente.

Deste modo, para Shaw e Ivens (2007), a experiência do cliente será aquilo a que os autores denominam como o próximo *tsunami* nos negócios. Isto é, a origem deste *tsunami* da experiência do cliente reside no dramático crescimento da indiferenciação dos produtos, a que podemos acrescentar a ideia de que o tempo que medeia entre a inovação e a imitação está drasticamente reduzido, com a agravante de que outros tradicionais fatores diferenciadores, tais como o preço, as características dos bens e serviços, a distribuição ou a rapidez de processos, estão a perder terreno na sua capacidade para diferenciar as empresas.

Logo, a gestão da qualidade nas empresas funcionará como um fator estratégico e diferenciador, onde experiência do cliente, entenda-se experiência positiva, única e marcante em termos emocionais, será esse mesmo diferenciador.

Em sentido oposto, Zeithaml *et al.* (1996) afirmam que, por exemplo nas empresas de serviços, há um outro aspeto a ter em conta, que são as experiências problemáticas ou negativas do cliente, influenciando estas o comportamento dos consumidores. Quando os clientes encontram problemas na prestação de um serviço, problemas que muitas vezes ficam mal resolvidos, essa experiência é suscetível de afetar um comportamento adverso.

Deste modo, compreender os clientes, as suas expectativas e perceções e, principalmente, a sua satisfação decorrente de experiências positivas será uma vantagem competitiva e um fator diferenciador das empresas de serviços.

## **EFQM - EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT**

A *European Foundation for Quality Management*, é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1988, criada com o objetivo de desenvolver uma ferramenta de gestão que aumentasse a competitividade das organizações europeias, de forma a criar organizações europeias fortes, à semelhança do que já sucedia quer nos Estados Unidos da América ou no Japão, que promovem a melhoria contínua da qualidade organizacional, tendo como meta a excelência, no modo como conduzem os seus negócios e no relacionamento que têm com os seus colaboradores, acionistas, clientes e com as comunidades onde operam.

Assim e de acordo com Barbosa-Lavarda *et al.*, 2009, a EFQM concebeu e desenvolveu, um modelo de gestão empresarial voltado para a qualidade, inicialmente para grandes empresas, mas foi sentida a necessidade de adaptar o Modelo a empresas de menor dimensão e a organizações ligadas ao setor público, o qual conjuga nove fontes de informação de gestão e que pode ser aplicado para autoavaliação, *benchmarking* e é a base de apreciação das candidaturas para o *European Quality Award* (EQA) – Prémio Europeu de Qualidade.

Refira-se ainda que o modelo tem o reconhecimento de diversas instituições europeias, conta com o suporte da Comissão Europeia e é adotado, na generalidade, pelos organismos governamentais que, em nível dos vários estados membros, coordenam e dinamizam a implementação das políticas de qualidade.

O modelo da EFQM visa a “gestão pela qualidade total”, o qual é uma ferramenta flexível e normalmente utilizada para se atingir níveis de excelência em empresas, podendo ser aplicada a grandes e pequenas organizações, tanto do setor público quanto do setor privado. Consiste ainda num modelo que reconhece várias formas de se alcançar excelência na condução de negócios, e estabelece os passos de como se atingir esse resultado.

Segundo a EFQM, é através de um apurado diagnóstico e avaliação do grau de excelência obtido por uma organização que é possível introduzir processos de melhoria contínua. Graças à sua técnica de autoavaliação, o seu impacto tem sido

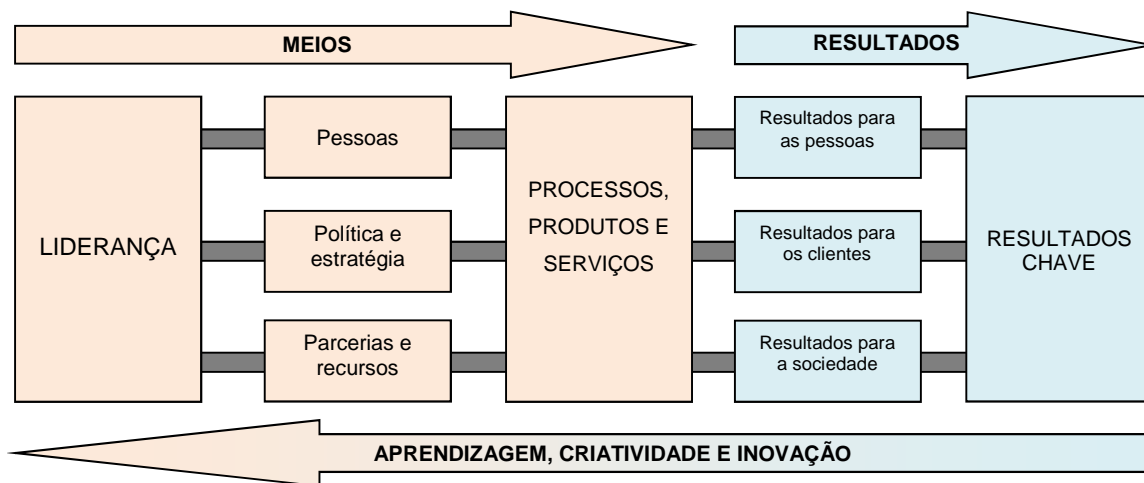
amplamente positivo no setor privado e profundamente acarinhado no setor público (Barbosa-Lavarda, 2009).

Este modelo assenta em vários pressupostos entre os quais a necessidade de ter em consideração as diferentes partes interessadas na organização: clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e a própria sociedade; a necessidade de ter em conta a rede de processos da organização: processos de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão das pessoas, de gestão dos recursos, de produção/prestação de serviços, de melhoria; a necessidade de ter em conta que a gestão dos processos deve estar orientada para os resultados; a necessidade de ter em conta que a inovação e a aprendizagem são as molas do progresso da organização, devendo por isso ser continuamente alimentadas.

O Modelo encontra-se dividido em nove critérios, classificados em duas vertentes distintas: "Meios", que têm em linha de conta a forma como os resultados são alcançados, e "Resultados", que têm a ver com o que a organização alcançou. Pode-se sintetizar que a satisfação dos clientes, colaboradores e o impacto na sociedade só são possíveis através de uma liderança que conduza a política e a estratégia, assim como a gestão das pessoas, os recursos e os processos, de força a alcançar os resultados.

Deste modo, as nove áreas de desempenho, encontram-se divididas em cinco áreas-meios e quatro áreas-resultados, no modelo de excelência da EFQM abaixo representado (figura 2), sendo que cada critério é ainda subdividido em vários subcritérios, num total de 32 para o conjunto do modelo.

Fig. 2 - Modelo de Excelência da EFQM



(Fonte: Barbosa-Lavarda *et al.*, 2009)

É importante que se defina o que é que cada critério pressupõe, na medida em que analisados um a um, irão compor o modelo proposto. Importa ressaltar que cada critério é composto por um determinado número de subcritérios.

## MEIOS

- **Liderança:** aspetos envolvidos com a missão, a visão, os valores e a ética, que estão subjacentes à cultura e desempenho organizacional, composto por 5 subcritérios;
- **Pessoas:** aspetos relacionados com os recursos humanos, a forma como são geridos, os seus conhecimentos e competências, assim como o seu envolvimento e responsabilização, atendendo a 5 subcritérios distintos;
- **Política e Estratégia:** aspetos que focam os *stakeholders*, as suas necessidades e expectativas, atendendo ao desempenho das atividades e sua mensuração, verificados através 4 subcritérios diferentes;
- **Parcerias e Recursos:** aspetos que se relacionam com a gestão de parcerias e de recursos, sejam eles não financeiros ou financeiros, recolhidos através de 5 subcritérios;

- **Processos:** os processos são sistematicamente concebidos e geridos; melhorados, através da inovação, satisfazendo e gerando valor para os *stakeholders*; os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos a partir das necessidades e expectativas dos clientes, com a adequada produção, entrega e assistência; as relações com os clientes são geridas e valorizadas, passíveis de serem recolhidas observações através de 5 subcritérios.

## **RESULTADOS**

- **Resultados para as pessoas:** são medidas da perceção das pessoas; e funcionam como indicadores de desempenho da organização, evidenciados mediante a aplicação de 2 subcritérios;
- **Resultados para os clientes:** são medidas da perceção dos clientes; e funcionam como indicadores de desempenho da organização, recolhidos através de 2 subcritérios;
- **Resultados para a sociedade:** são medidas da perceção da sociedade; e funcionam como indicadores de desempenho da organização, atendendo a 2 subcritérios;
- **Resultados chave:** refletem e medem a política e a estratégia da organização; e funcionam como indicadores-chave do desempenho da organização, sendo passíveis de serem observados através da utilização de 2 subcritérios.

O Modelo está suportado num sistema de pontuação, que permite avaliar o “score”, estando essa pontuação dividida 50% para os “meios” e 50% para os “resultados”, cada critério tendo uma pontuação específica de acordo com o grau de importância que lhe foi atribuída.

O Modelo de Excelência da EFQM pretende assim ser um sistema “baseado em factos”, pois as atividades de melhoria do desempenho baseiam-se na recolha de dados e informação própria da organização, constituindo, pois, a autoavaliação a estratégia recomendada pela EFQM para melhorar o desempenho, identificando os pontos fortes e fracos.

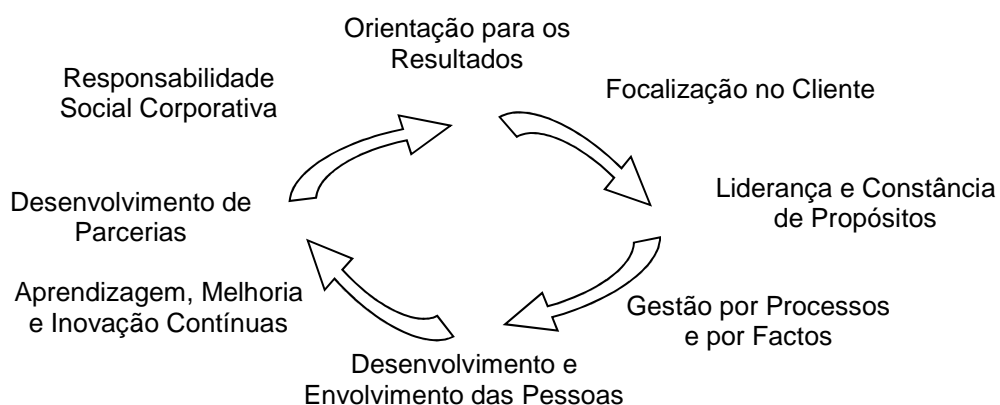
A aplicação do Modelo de Excelência da EFQM revela uma consistência estrutural e uma lógica de aplicação que o torna de grande auxílio para o progresso e melhoria das organizações, ou seja, para a qualidade da gestão. O exercício de autoavaliação é hoje reconhecido como de grande utilidade no suporte às ações de melhoria. Realizada cíclica e sistematicamente a autoavaliação permite identificar, relativamente a cada critério/subcritério do modelo, os pontos fortes e áreas de melhoria, servindo como *inputs* para o estabelecimento de planos de ação.

Dada à amplitude do modelo EFQM, a sua aplicação envolve todas as dimensões da organização: pessoas (gestores, técnicos e restantes colaboradores), processos (de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão das pessoas, de gestão dos recursos, de produção/prestação de serviços, de melhoria), e resultados (dos clientes, das pessoas, da sociedade, do desempenho).

A autoavaliação conduz a organização a fazer uma introspeção relativamente a todas estas dimensões, compilando informação fatural sobre abordagens e métodos utilizados e implementados ao nível de toda a organização, assim como, sobre resultados obtidos, a sua evolução temporal e em comparação com outras organizações em que esteja envolvida e/ou relacionada.

O Modelo de Excelência da EFQM foi introduzido como uma ferramenta preliminar para a avaliação e melhoria das organizações, possibilitando o alcançar de vantagens sustentáveis.

Fig. 3 - Conceitos Fundamentais da Excelência



(Fonte: Barbosa-Lavarda *et al.*, 2009)

## **CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE EXCELÊNCIA**

O Modelo da EFQM é sustentado por oito conceitos fundamentais de excelência que se passam a apresentar da seguinte forma:

- **Orientação para os resultados** – este conceito está muito relacionado com todos os critérios dos resultados, é no fundo a expectativa de cada “*stakeholder*” envolvido na organização.

### **Como é colocado em prática:**

No contexto de rápida mudança em que o mundo atualmente se insere, as organizações excelentes são ágeis, flexíveis e responsáveis relativamente aos *stakeholders*, à medida que as suas necessidades e expectativas se alteram de forma muito rápida e frequente. As organizações excelentes monitorizam e antecipam as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*, monitorizam as suas experiências e perceções, e monitorizam e revêm o desempenho de outras organizações. A informação é reunida a partir dos *stakeholders* atuais e futuros e é usada para estabelecer, implementar e rever políticas, estratégias, objetivos, metas, indicadores e planos, a curto, médio ou longo prazo. A informação recolhida é também uma ajuda preciosa para as organizações desenvolverem e alcançarem um conjunto equilibrado de resultados dos *stakeholders*.

### **Benefícios**

- Valor acrescentado para todos os *stakeholders*.
- Sucesso sustentável para todos os *stakeholders*.
- Compreensão dos requisitos atuais e futuros do desempenho visando a definição de objetivos.
- Alinhamento e focalização por toda a organização.
- Encantar os *stakeholders*.

- **Focalização no cliente** – toda a organização se estrutura e se modela no sentido de endereçar ao cliente o cumprimento integral das exigências explícitas daqueles e mais, excedendo-as;

**Como é colocado em prática:**

As organizações excelentes conhecem e compreendem intimamente os seus clientes. Compreendem que os clientes são o árbitro final da qualidade de um produto e/ou serviço. Compreendem também que a fidelização e retenção dos clientes, bem como as conquistas de quota de mercado, são maximizadas através de uma clara focalização nas necessidades e expectativas dos clientes atuais e futuros. Estas organizações são sensíveis às atuais necessidades e expectativas dos clientes. Quando apropriado, segmentam os seus clientes para melhorar a eficácia da sua resposta. Monitorizam a atividade da concorrência e compreendem as suas vantagens competitivas. Antecipam de forma eficaz as necessidades e expectativas latentes dos clientes e agem atempadamente no sentido de ir ao encontro dessas expectativas e, se possível, excedê-las. Monitorizam e revêm as vivências e as perceções dos clientes e respondem de forma rápida e eficiente quando algo está a correr mal. Constroem e mantêm excelentes relações com todos os seus clientes.

**Benefícios**

- Encantar os clientes.
- Forte fidelização e retenção dos clientes.
- Reforço da quota de mercado.
- Sucesso sustentado da organização.
- Motivação dos colaboradores.
- Compreensão das vantagens competitivas.



- **Liderança e constância de propósitos** – Líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-nos através das suas ações e comportamentos. Durante épocas de mudança, norteiam-se pela constância de propósitos. Quando necessário, estes líderes demonstram capacidade para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas.

### **Como é colocado em prática**

Organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam um rumo claro para as organizações. Através desta atitude, unificam e motivam outros líderes no sentido de inspirar os seus colaboradores. Estabelecem para a organização valores, éticas, cultura e uma estrutura de administração que proporcionam uma identidade única e atrativa para os *stakeholders*. Os líderes destas organizações, em todos os níveis, conduzem e inspiram constantemente os outros em direção à Excelência e, desta forma, desencadeiam comportamentos e desempenhos modelo. Lideram pelo exemplo que transmitem, reconhecendo os seus *stakeholders* e trabalhando conjuntamente com eles em atividades de melhoria. Durante períodos de turbulência, norteiam-se pela constância de propósitos e equilíbrio que inspira confiança e gera envolvimento por parte dos *stakeholders*. Ao mesmo tempo, demonstram capacidades para adaptar e realinhar o rumo da sua organização, num ambiente externo caracterizado por uma constante e rápida mudança, levando com eles as suas pessoas.

### **Benefícios**

- Clareza de propósitos e orientação na organização.
- Clara identidade para a organização e no seio da organização.
- Conjunto de valores e **éticas** partilhados.
- Comportamentos modelo consistentes em toda a organização.
- Força de trabalho comprometida, motivada e eficaz.

- Confiança interna e externa na organização, mesmo em períodos de turbulência e de mudança.

- **Gestão por processos e por factos** – organizações excelentes estruturam, gerem e melhoram os seus processos de forma a satisfazerem completamente e a gerar valor acrescentado para os clientes;

### **Como é colocado em prática:**

Organizações excelentes possuem um sistema de gestão eficaz baseado e concebido para responder às necessidades e expectativas de todos os *stakeholders*. A implementação sistemática de políticas, estratégias, objetivos e planos da organização é conseguida e assegurada através de um conjunto de processos claramente definido e integrado. Estes processos são desdobrados de forma eficiente, geridos e melhorados numa base diária. As decisões são baseadas em informação factual credível relativamente ao desempenho atual e planeado, à capacidade dos processos e sistemas, às necessidades, expectativas e experiências dos *stakeholders*, e ao desempenho de outras organizações, incluindo, onde apropriado, o da concorrência. Os riscos são identificados com base em indicadores de desempenho sólidos e eficazmente geridos. A organização é gerida profissionalmente, de forma a satisfazer e exceder todos os requisitos externos corporativos. São identificadas e implementadas medidas de prevenção adequadas, inspirando e mantendo elevados níveis de confiança para os *stakeholders*.

### **Benefícios**

- Maximização da eficácia e eficiência na condução dos propósitos da organização e dos seus produtos e serviços.
- Tomada de decisão eficaz e realista.
- Eficaz gestão de riscos.
- Reforço da confiança dos *stakeholders*.

- Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas

- **Desenvolvimento e envolvimento das pessoas** – Organizações excelentes gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial das suas pessoas, a nível individual, de equipa e da organização como um todo. Promovem a equidade e a igualdade, envolvem e incentivam o *empowerment* nas suas pessoas. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam de uma forma que motiva, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.

#### **Como é colocado em prática:**

Organizações excelentes identificam e compreendem as necessidades de competências, atuais e futuras, que possibilitam a implementação de políticas, estratégias, objetivos e planos na organização. Recrutam e desenvolvem as suas pessoas de acordo com as competências necessárias à organização e apoiam-nas ativamente e positivamente em todo o seu potencial. O desenvolvimento pessoal é preconizado e apoiado, permitindo a realização das pessoas e a libertação de todo o seu potencial. Preparam as pessoas para receber e se adaptarem à mudança, quer em termos operacionais, quer de capacidades pessoais. Reconhecem a importância crescente do capital intelectual das suas pessoas e utilizam o conhecimento em benefício da organização. Perseguem o propósito de reconhecer, recompensar e assistir as suas pessoas, ganhando o seu envolvimento e a sua lealdade para com a organização. Maximizam o potencial e o empenho ativo das pessoas através de valores partilhados e de uma cultura de confiança, transparência e '*empowerment*', utilizando esse envolvimento para gerar e implementar oportunidades de melhoria.

#### **Benefícios**

- Responsabilidade partilhada pelos propósitos e objetivos da organização.
- Força de trabalho comprometida, leal e motivada.

- Aumento do valor do capital intelectual.
- Melhoria contínua das competências e desempenho dos indivíduos.
- Aumento da competitividade através do reforço da imagem.
- Potencial alcançado.

- **Aprendizagem, inovação e melhorias contínuas** – evolução permanente da aprendizagem e da inovação são o catalisador importante na melhoria contínua dos meios que conduzem à excelência dos resultados;

### **Como é colocado em prática:**

Organizações excelentes aprendem continuamente, não só com as suas próprias atividades e o seu desempenho, como com os de outros. Realizam ‘*benchmarking*’ rigoroso, tanto interna como externamente. Assimilam e partilham o conhecimento das suas pessoas de forma a maximizar a aprendizagem em toda a organização. Existe abertura à identificação e utilização das ideias de todos os *stakeholders*. As pessoas são incentivadas a olhar para o futuro e para além das capacidades atuais. São cuidadosos a conservar o seu capital intelectual e a explorá-lo para fins comerciais, quando apropriado. As suas pessoas desafiam constantemente o ‘*status quo*’ e procuram oportunidades de inovação e melhoria contínuas que tragam valor acrescentado.

### **Benefícios**

- Melhoria na criação de valor.
- Melhoria da eficácia e eficiência.
- Aumento da competitividade.
- Inovação nos produtos e serviços.
- Recolha e partilha do conhecimento.
- Agilidade organizacional.

- **Desenvolvimento de parcerias** – são estabelecidas parcerias com os clientes, a sociedade, os fornecedores e outras entidades, e convergem em benefícios mútuos com o objetivo de construir relações sustentáveis na confiança mútua, respeito e transparência;

### **Como é colocado em prática**

Organizações excelentes reconhecem que no atual cenário mundial caracterizado por constantes mudanças e por mercados cada vez mais exigentes, o sucesso pode depender das parcerias que desenvolvem. Por isso, procuram e estabelecem parcerias com outras organizações, que lhes permitem gerar valor acrescentado para os *stakeholders* através da otimização das competências cruciais. Estas parcerias podem ser estabelecidas com os clientes, a sociedade, os fornecedores e até mesmo com a concorrência, e convergem em benefícios mútuos bem definidos. Os parceiros trabalham conjuntamente para alcançar objetivos partilhados, apoiam-se mutuamente ao nível da experiência especializada, recursos e conhecimento, e constroem uma relação sustentável baseada na confiança mútua, respeito e transparência.

### **Benefícios**

- Incremento do valor acrescentado para os *stakeholders*.
- Aumento da competitividade.
- Otimização das competências cruciais.
- Melhoria da eficácia e eficiência.
- Aumento das probabilidades de sobrevivência.
- Riscos e custos partilhados.

- **Responsabilidade social corporativa** – organizações excelentes promovem ativamente a responsabilidade social e a sustentabilidade ecológica, satisfazendo e

excedendo as expectativas e regulamentações das comunidades locais e diligenciam no sentido de minorar qualquer impacto adverso.

**Como é colocado em prática:**

Organizações excelentes adotam abordagens altamente éticas perante os seus *stakeholders*, através de atitudes de transparência e de responsabilidade. Prestam particular atenção e promovem ativamente a responsabilidade social e a sustentabilidade ecológica, tanto no presente como no futuro. A Responsabilidade Social Corporativa expressa-se nos valores organizacionais e na sua integração na organização. Através de um envolvimento aberto e inclusivo dos *stakeholders*, satisfazem e excedem as expectativas e as regulamentações das comunidades locais e, quando apropriado, das comunidades globais. Além de gerirem os riscos, buscam e promovem oportunidades de trabalho com a sociedade, em projetos com benefícios mútuos, e transmitem e mantêm elevados níveis de confiança com os *stakeholders*. Têm a noção do impacto da organização nas comunidades locais atuais, bem como nas comunidades futuras, e diligenciam no sentido de minimizar qualquer impacto adverso.

**Benefícios**

- Valorização da imagem pública.
- Aumento do valor da marca.
- Maior acesso a financiamentos (por exemplo, para investimentos que evidenciem um comportamento socialmente responsável).
- Força de trabalho mais saudável e segura.
- Melhor gestão do risco e da administração corporativa.
- Motivação das pessoas.
- Fidelização dos clientes.
- Reforço da confiança e crédito dos *stakeholders*.

O modelo de Excelência da EFQM que, de acordo com Tejedor *et al.* (2008), obtém uma maior satisfação por parte de quem implementa, permitindo uma autoavaliação baseada num conjunto de critérios que facilitam a avaliação externa e por conseguinte efetivar práticas de *benchmarking*. Por outro lado, possui determinadas deficiências, uma vez que se baseia na qualidade e na melhoria dos processos locais e não ao nível das melhorias operacionais, utiliza um conjunto muito vasto de indicadores, o que dificulta o controlo dos mesmos, não preconiza as relações causa-efeito entre os indicadores, e analisa a qualidade de um ponto de vista generalista.

Em suma, o modelo da EFQM é na realidade um modelo de autoavaliação organizacional, que visa alcançar a excelência na qualidade organizacional, que procura dar à organização o como adotar resultados muitos interessantes como fio condutor comum a partilhar pelas diversas áreas funcionais, como metodologias de apreciação das iniciativas e práticas já existentes, para definição e desenvolvimento do sistema de gestão do organismo, baseando-se em critérios como orientação para resultados, focalização no cliente, liderança e consistência de objetivos, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria contínua e inovação, abordagem à tomada de decisão baseada em factos, parcerias mutuamente benéficas e responsabilidade pública, permitindo assim auxiliar as organizações a compreender as lacunas existentes no seu funcionamento, estimulando a identificação de soluções no sentido da melhoria contínua.

## **A AUTOAVALIAÇÃO SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA EFQM**

A EFQM (1999) define a autoavaliação como uma revisão regular, sistemática e abrangente das atividades e dos resultados de uma organização, realizada com base no Modelo de Excelência EFQM. O processo de autoavaliação permite discernir claramente os seus pontos fortes e as áreas onde podem ser feitas melhorias, culminando em ações de melhoria planeadas, cujo progresso é posteriormente monitorizado.

Refere também que o processo de autoavaliação deve estar articulado com outros processos de desenvolvimento da estratégia e de planeamento do negócio.

Como se desprende desta definição, a autoavaliação implica que a realização deste exercício de comparação com um Modelo de Excelência deve abarcar todo o conjunto de resultados obtidos na organização, mas também deve abarcar a organização e a sua gestão como principais condutores dos resultados atuais e futuros. Para poder avaliar de maneira continuada o progresso, é indispensável que o exercício da autoavaliação se realize de forma periódica, e que através deste a empresa seja capaz de identificar, por um lado, quais são os seus pontos fortes para mantê-los e inclusive melhorá-los, e por outro lado, quais são as áreas de melhoria que deverá reforçar para tentar convertê-las em pontos fortes (Benavent, 2001).

Benavent (2001) elenca também um conjunto de vantagens que uma organização obtém da utilização da técnica de autoavaliação:

- Contribui para a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria;
- Serve de base para a planificação das ações de melhoria na organização, criando consistência na direção a seguir e consenso relativamente aos pontos fortes e fracos;
- Permite o desenvolvimento de uma cultura global de negócios para toda a organização;
- Oferece uma oportunidade para o *benchmarking*, assim como para a comparação do rendimento e da gestão da organização com padrões de nível mundial;
- Pode contribuir à manutenção da carteira de clientes no futuro;



### ***Qualidade de Gestão:***

#### ***O caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores.***

---

- E por último, facilita a integração dos princípios da gestão da qualidade em todas e cada uma das atividades do negócio.

## **AS TÉCNICAS DE AUTOAVALIAÇÃO E DE PONTUAÇÃO DO MODELO EFQM**

A EFQM apresenta quatro técnicas de Autoavaliação: Questionário, *Workshop*, Formulários e Simulação ao Prémio. As principais variáveis que determinam a técnica mais adequada para a organização são os resultados desejados do processo de autoavaliação (se se pretende uma pontuação exata e comparável para efeitos de *benchmarking*; grau de confiança relativo à solidez, rigor e consistência do processo de recolha e avaliação de dados e evidências) e a cultura interna da organização (nomeadamente o nível de maturidade da organização relativamente a compreensão dos conceitos de excelência e do Modelo; grau de envolvimento por parte da gestão de topo; recursos disponíveis).

A decisão acerca de pontuar ou não deve ter em consideração os objetivos do processo de autoavaliação e a cultura dominante da organização. No caso, de a pontuação ser desejada, então ela não deve ser interpretada como um critério de aprovação/reprovação tal como num exame, sendo mais proveitoso utilizá-la como um indicador do estado atual da organização no percurso da Excelência.

Nos casos em que as organizações decidem pontuar, elas podem conceber o seu próprio método de pontuação ou, em alternativa, aplicar a Matriz de Pontuação RADAR, utilizada na avaliação das candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade e na maioria dos prémios nacionais. Esta opção tem a vantagem de possibilitar a realização de *benchmarking* de resultados com organizações consideradas como as melhores na Europa.

A Matriz de Pontuação RADAR, baseada em quatro elementos: Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. Esta metodologia polivalente, baseada no ciclo de Deming (PDCA), pretende apoiar a implementação do Modelo da EFQM, promovendo a reflexão em cada critério em busca da melhoria contínua, sendo que estes quatro elementos devem ser aplicados na componente de Meios e o elemento Resultados na componente de Resultados.

Assim esta metodologia, refere que uma organização para ser excelente necessita de (EFQM, 2003):

- “Determinar os Resultados que espera alcançar como parte integrante do processo de desenvolvimento da política e estratégia. Estes resultados abrangem o desempenho da organização, tanto financeiro como operacional, e a perceção dos seus *stakeholders*”.
- “Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro”.
- “Desdobrar as abordagens de uma forma sistemática garantindo a sua implementação total”.
- “Avaliar e Rever as abordagens adotadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas. Finalmente, identificar, priorizar, planear e implementar melhorias onde for necessário”.

## **LIDERANÇA E REGULARIDADE DE PROPÓSITOS**

Para definir este conceito temos de ter em consideração diversas definições criadas por diferentes autores, sobre a liderança:

Segundo o afirmado por Scholtes (1998), liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas: leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança. Ela adapta-se ao propósito e às necessidades futuras da organização.

A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos e muito mais. E por não podermos esperar que o indivíduo heroico possua todas essas características, a liderança, em última instância, precisa ser o sistema. O líder deve compreender sistemas e deixar que a consciência de sistemas o informe sobre todos os planos e decisões.

Por sua vez, Chiavenatto (1999), determina que liderança não é sinónimo de administração, porque o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar objetivos. O bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas líder nem sempre é administrador.

Os líderes devem estar presentes nos níveis institucionais, intermediário e operacional das organizações, as quais precisam deles em todas as áreas de atuação. Para este autor, liderança é a influência interpessoal exercida em determinada situação e dirigida por intermédio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou de mais objetivos específicos.

A capacidade de resposta das empresas advém claramente da capacidade de liderança, e esta, aliada às boas práticas de gestão, resultam, no seu conjunto, de um processo de grande investimento pessoal e da capacidade de aprendermos a analisar comportamentos e adaptar o nosso estilo de liderança às circunstâncias do dia-a-dia (Morais, 2006).

Não se deve confundir liderança com gestão, situação que muito vulgarmente encontramos no pensamento de alguns autores. Os líderes não têm de ser necessariamente gestores, isto é, encontrarem-se no topo da hierarquia, antes pelo contrário, alguns líderes encontram-se muitas vezes ao nível da produção ou em grupos informais.

Para Davis (1967), um dos pioneiros no estudo da liderança e relacionamento laboral, a liderança é uma componente da gestão, mas não é gestão.

Liderança é assim a capacidade de persuadir os outros a prosseguir com entusiasmo os objetivos definidos. É o fator de união de grupo que motiva o indivíduo a atingir os seus objetivos. Atividades de gestão como planejar, organizar e tomar decisões são embriões adormecidos até que o líder acione nas pessoas o poder da motivação e as oriente no sentido da prossecução dos objetivos.

No mesmo sentido, Hunter (2006), define liderança da seguinte forma: A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Por sua vez Shinyashiki (2007) entende que o líder é aquele que "serve" aos seus subordinados, ele está sempre apto a ouvir e auxiliar na busca pelas suas metas. Ele tem a vontade de proporcionar a todos a realização de seus sonhos e, desta forma, alcançar sinergia para conquistar um objetivo comum à organização.

Deste modo um líder deverá, então, ter a capacidade de análise e observação, mas, acima de tudo, a capacidade de integração e partilha, isto é, deverá ser capaz de ouvir, integrar e agir, não só segundo a sua intuição, mas também em função dos objetivos delineados para a própria organização.

Estas características são abordadas na obra de Lopes (2004), que ao refletir sobre a evolução do seu percurso como líder e coordenador de equipas, afirma que nos dias de hoje, já não existe uma procura de uma chefia generalizada, mas sim através de uma liderança partilhada, o que permite controlar os grupos de trabalho através de técnicas menos formalizadas e mais sustentadas, numa imagem em que o líder que divide tarefas e distribui responsabilidades, de uma forma coordenada e sem fiscalizar, pretendendo assim resolver problemas em vez de criá-los.

Segundo Leitão (1999), o conceito de liderança encontra-se também associado ao de personalidade. Neste sentido, o líder é definido como um indivíduo que possui o maior número de traços desejáveis de personalidade e de carácter, logo, a liderança é, antes de mais, um processo de influência que visa a realização de objetivos comuns.

Nos dias de hoje, sobre o tema da liderança, no mundo empresarial, prevalece a ideia de que se nasce líder e, nessa medida, se dispõe de um conjunto de características e traços de personalidade tais como a inteligência, o carisma, o entusiasmo, a iniciativa e a autoconfiança, que conduzem a uma liderança forte e consistente (Bilhim, 2004).

A qualidade dos processos de gestão e a liderança são fundamentais para inspirar a inovação e o empreendedorismo, necessários para que os membros das organizações aproveitem as oportunidades que um ambiente empresarial favorável lhes oferece (Almeida, 1995).

Atualmente, um dos meios utilizados pelas organizações para adquirirem vantagem competitiva é a capacidade de criarem uma arquitetura social que altere continuamente os comportamentos e as ações, permitindo gerar capital intelectual (Neves, 2003).

Neste sentido, e segundo Funk (2003), os líderes são responsáveis pela criação, desenvolvimento e orientação do capital intelectual, alinhando-o com a visão, os objetivos e as estratégias adotadas, de forma a atingir a satisfação dos *stakeholders* com maior eficácia e eficiência, quando comparada com a concorrência.

Num estudo recente apresentado por Silva *et al.* (2005), concluiu-se que uma das formas que as organizações têm para satisfazer os *stakeholders* com eficácia e eficiência são os contactos diretos e regulares, a recolha de informação sistemática sobre as suas expectativas, a partilha da informação com toda a organização e a utilização dos dados recolhidos para estabelecer padrões de performance atualizados, isto é, se a organização souber o que querem os *stakeholders*, mais rápida e facilmente aquela poderá satisfazer as expectativas e necessidades destes.

De acordo com Cunha (2011), afirma que a Liderança é uma temática que tem sido considerada essencial para a era atual. Este autor assegura ainda que o processo da globalização e a revolução tecnológica impõem novas exigências ao mercado e os líderes são as pessoas que se destacam frente a esse cenário de mudanças.

No mundo global em que a evolução tecnológica atual impõe novas exigências ao mercado, os líderes são as pessoas que se destacam frente a esse cenário de mudanças, em que os que se adaptam melhor às diferentes conjunturas que se lhes deparam, permitem alcançar de uma forma mais célere e segura o sucesso em atingir os objetivos que se propõe alcançar.

Um líder deverá ter em conta nas suas decisões os valores e princípios da organização em que se insere, com a capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizarem um propósito comum e duradouro.

É extremamente importante no desenvolvimento do seu trabalho que o líder tenha em consideração a criação de um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, proatividade e aprendizagem organizacional.

Como consequência, permitirá estimular as pessoas que o rodeiam a procurarem a excelência e que por sua vez conduzirá ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a alcançar o comprometimento e o consentimento geral para concretizar a visão da organização.

## **DESENVOLVIMENTO E ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS**

No mundo atual as empresa procuram cada vez mais ser eficientes nas suas atividades, assim, de acordo com Dale e Bunney (1999), uma gestão de qualidade tanto pode ser uma filosofia como um sistema de gestão, ou seja, é um conjunto de princípios e um conjunto de métodos e instrumentos que procuram gerir a organização na sua globalidade.

Muito dessa qualidade na gestão pretendida passa pelo envolvimento de todos os membros da organização no processo de melhoria contínua, provocando, por isso, alterações ao nível da gestão das organizações, a qual conduzirá à obtenção de resultados. Deste modo, é determinante o envolvimento, participação e motivação dos colaboradores, de forma a ser possível criar uma cultura de serviço orientada para a melhoria contínua e busca constante da excelência (Carapeto e Fonseca, 2005).

Os dirigentes assumem o papel de líderes com uma importância muito relevante em todo o processo, na convicção de que a implementação de uma cultura da qualidade assenta no seu empenhamento e no envolvimento e participação dos colaboradores. Fazendo-o, desde logo, a partir da criação e dinamização de canais de comunicação adequados, por onde a informação possa fluir sem bloqueios entre os clientes internos e os clientes externos da organização. Entende-se que cliente interno é o profissional que está ligado ao processo de produção e que, nalguma fase deste, é destinatário intermédio de algo produzido noutra posto de trabalho a montante do seu e que cliente externo é o destinatário final do produto (SMA, 1997).

Neste sentido, Neves (2002) afirma que é necessário haver um reforço das competências dos dirigentes, nos domínios da gestão e da liderança, as quais são determinantes para melhorar a articulação e cooperação entre os diferentes serviços, seja ao nível do próprio serviço, seja na interação com outros organismos. Exige-se ainda que saibam interpretar adequadamente as orientações políticas, sem esquecerem os colaboradores com quem contam para a sua execução, e sem perderem de vista os seus clientes.



Diversos especialistas defendem a importância de assegurar a participação dos colaboradores no sistema de gestão da organização, sendo que esta participação deve ser de qualidade para ser eficaz, ou seja, deverá ser assegurada toda a formação adequada ao posto de trabalho e à gestão, bem como a segurança e satisfação do colaborador no seu posto (fatores de motivação para o trabalho, essenciais ao desempenho do indivíduo).

Para a realização de um eficaz sistema de gestão de qualidade numa organização, além implicar o envolvimento e participação de todos os colaboradores, implica igualmente um processo de alterações de fundo na cultura da organização. Segundo Roger Harrison a define a Cultura das Organizações como sendo as ideologias, crenças e valores profundamente estabelecidos que surgem em todas as firmas sendo ainda prescrições para a maneira como as pessoas devem trabalhar (Bank, 1994).

Deste modo, a qualidade de uma organização depende da adoção de certas práticas e princípios – nomeadamente o enfoque no cliente, a participação e o envolvimento de todos (colaboradores, líderes e gestão de topo), ou a melhoria contínua, os quais estão na base de um desempenho superior.

## **DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS**

Segundo o estudo elaborado por Demarchi (2009), as mudanças que ocorreram após a Primeira Revolução Industrial nas organizações mundiais, quer sejam de ordem social, política, económica, cultural ou tecnológica, estabeleceram-se novos patamares de exigência.

Maior produtividade, aliada a uma qualidade de excelência nos seus produtos passou a ser a meta das organizações, com o intuito de melhor compreender o competitivo mercado consumidor.

Vinculado a estas mudanças, a parceria entre as empresas passou a ser de fundamental importância nesta cadeia organizacional, cujos objetivos centram-se em conduzir ações que visem eliminar todas as formas de desperdício, com o intuito de colocar as mesmas em condições igualitárias no mercado mundial.

No cenário atual, o aumento global da competição, os avanços tecnológicos e a redução do ciclo de vida dos produtos exigiram a execução rápida da criação de novos produtos, gerando uma preocupação contínua entre as empresas que buscam uma vantagem competitiva. A competição intensa e as rápidas mudanças na demanda dos consumidores reduzem o ciclo de vida dos produtos e consequentemente, limitam o retorno do investimento para cada produto.

Portanto, a iniciativa no mercado é crucial para a empresa maximizar os seus resultados. Assim, o mercado gera os preços e o custo alcançado determina a rentabilidade, fazendo com que as organizações dependam da sua capacidade de produzir inovações que satisfaçam a qualidade e o preço esperado em seu nicho de mercado.

Neste panorama, é cada vez mais difícil a adaptação às novas exigências de mercado, com evoluções rápidas e imprevisíveis levando à necessidade de maior flexibilidade. Essa flexibilidade só é conseguida em organizações que reajam rapidamente às mudanças, assim, são vitais as alterações na estrutura, mudança das velhas práticas, procurando surgir com novos produtos em favor da nova integração do processo de desenvolvimento, fornecendo qualidade, rapidez e eficiência, com redução de custos e aumento de valor agregado.

Frente a esses desafios, a estratégia encontrada por empresas consideradas líderes em flexibilidade, adaptando-se às novas exigências de mercado, é o desenvolvimento de parcerias essenciais. Ou seja, focam seus esforços nas atividades nas quais elas têm o conhecimento e a vantagem de desempenho tecnológico e estabelecem parcerias com outras empresas para suprir suas necessidades. Com foco nas competências, as empresas estabelecem parcerias para confiar e cooperar com outras empresas para obter as competências complementares (Prahalad e Hamel, 1990).

Considerando a abordagem efetuada por Leitão (2009) no seu estudo, num ambiente caracterizado por recursos escassos, aumento da competição, elevadas expectativas da parte do cliente e rápidas taxas de mudança, os gestores desenvolvem cada vez mais parcerias de modo a fortalecer a integração ao longo da cadeia de abastecimento e proporcionar vantagens competitivas de forma sustentada. Esta colaboração potencia as competências únicas assim como o nível de especialização de cada parceiro, podendo ser determinante para o negócio.

Apesar de existirem histórias de sucesso bem documentadas em vários artigos sobre a implementação de estratégias de colaboração, existem também casos sobre empresas que não conseguiram obter resultados significativos com esta implementação. Neste contexto Barros *et al.*, (2008) determina que é de importância fundamental saber que tipo de colaboração melhor se adapta a cada tipo de situação.

Devemos ter em consideração quais são as vantagens provenientes da implementação de parcerias que podem ser experimentadas tanto no cliente como no fornecedor e frequentemente nas duas entidades em simultâneo, como por exemplo a nível de desenvolvimento do produto: no aumento do acesso à tecnologia e/ou informação, redução de tempos de desenvolvimento, de custos e de risco, melhorias na qualidade e investimentos conjuntos. Do mesmo modo a nível logístico as melhorias podem ser no serviço prestado ao cliente e nas reduções de custos e risco.

Também existem regalias ao nível da produção como o aumento da qualidade e flexibilidade e diminuições em custo e risco. Por fim, e no foro da gestão e

planeamento estratégico os proveitos podem ser uma vez mais a redução de custos, o aumento da fidelidade do fornecedor e/ou cliente, o alargamento dos horizontes de planeamento de investimentos e finalmente o focar no núcleo de atividade da empresa (Saccani & Perona, 2007).

Considerando Shin *et al.* (2000), afirmam que uma maior sensibilização para a gestão de fornecedores por parte do comprador (inclusão de perspetivas de longo por prazo na relação com os fornecedores, envolvimento de fornecedores no desenvolvimento do produto, redução do número de fornecedores e foco na qualidade no processo de escolha de fornecedores) melhora tanto a performance do comprador como a do fornecedor a nível de qualidade, entrega e custo.

Este estudo é reforçado claramente por Li *et al.* (2006), ao afirmarem que empresas que adotem práticas do foro da gestão de cadeias de abastecimento (tais como parcerias estratégicas com fornecedores, relação com clientes e troca de informação) atingem níveis mais elevados de performance organizacional, medidas através de indicadores como quota de mercado, retorno do investimento, crescimento das vendas, margem de lucro e melhor posição no mercado.

Do ponto de vista do fornecedor, Fynes *et al.* (2005), sugerem que a qualidade da relação (ligada intimamente à confiança, adaptação, comunicação e coordenação) tem um impacto positivo no desempenho desta entidade em áreas como o custo, entrega, satisfação do cliente, qualidade e flexibilidade.

Fornecedores envolvidos em relações a longo prazo atingem uma maior rentabilidade do que aqueles que não se comprometem a uma relação a médio-longo prazo. Parece assim claro que relações com um largo horizonte temporal levam a ganhos de eficiência tanto para fornecedores como para compradores (Walter *et al.*, 2001).

Contudo, a desvantagem das parcerias e não obstante, o efeito positivo genericamente descrito como associado a colaborações entre empresas pode sempre existir vários problemas e vários riscos inerentes a estas estratégias de colaboração. As razões deste insucesso são atribuídas muitas vezes às diferenças

culturais e de valores ou à falta de compromisso por parte dos órgãos de gestão em organizações complexas.

A falta de confiança entre os parceiros e a falta de capacidade de partilha quer do risco, quer dos benefícios da relação assim como a relutância à partilha de informação e conhecimento contribuem também para o insucesso. De facto a grande maioria das causas de fracasso devem-se sobretudo aos comportamentos organizacionais e não tanto à natureza ou característica dos produtos, componentes ou serviços comprados e os fundamentos continuam como é o caso da divergência de objetivos da colaboração ou de perceções inadequadas dos frutos da mesma (Saccani & Perona, 2007).

A dimensão de uma das entidades e recursos disponíveis (ou disponibilizados à relação) assim como a redução do poder de negociação e a alta dependência em relação à outra parte contribuem de forma negativa para o sucesso.

Neste seguimento Parker & Hartley (2003), determinam que os investimentos em ativos de forma a satisfazer uma obrigação contactual, quer tangível (ex: maquinaria) ou intangível (ex: formação de pessoal) podem levar uma das partes a ter um comportamento oportunista quando o contrato for renegociado.

De facto, muitas vezes, a entidade que investiu em ativos específicos, não é capaz de recuperar os fundos investidos exceto através da continuação ou renovação do contracto de fornecimento.

Finalmente, o facto de o tipo de produto não ser adequado ao desenvolvimento de uma colaboração surge ainda como um fator negativo extraorganizacional apresentado na literatura (Saccani & Perona, 2007).

### **Tipos de parceria**

O que é então uma parceria, e em que situações o seu desenvolvimento é apropriado?

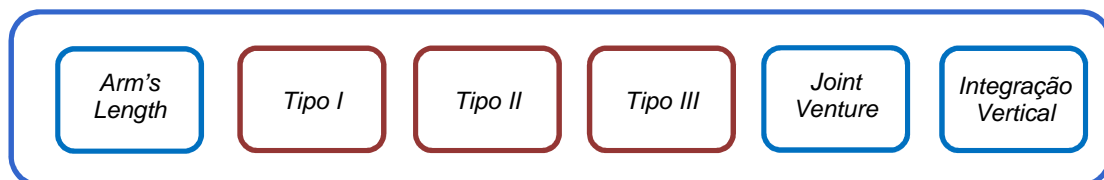
Apesar de as respostas a esta questão parecerem simples e imediatas, não o são.

As relações entre organizações podem ser de vários tipos, podendo variar desde o tipo *arm's length* (consistindo em trocas e/ou transações pontuais) à integração vertical das duas organizações, como a figura 4 esquematiza (Lambert *et al.*, 1996).

A predominância das relações entre empresas é de *arm's length*, em que duas entidades conduzem negócios uma com a outra, durante um longo período de tempo e envolvendo-se em várias transações, não existindo no entanto um sentimento de compromisso mútuo assim como operações conjuntas entre as duas empresas.

Neste tipo de relação, o vendedor oferece geralmente produtos ou serviços padrão a uma vasta carteira de clientes que concordam com os termos e condições padrão praticados, chegando esta relação ao fim quando a transação se concretizar. *Arm's length* representa muitas vezes a opção apropriada, mas no entanto existem situações onde uma relação mais próxima (parceria) se justifica devido aos diversos benefícios que pode trazer a ambas as empresas.

Fig. 4 – Tipos de relação



(Fonte: Lambert *et al.*, 1996)

Uma parceria (representada por caixas a vermelho na figura 4) é uma relação comercial criada com características únicas, que tem por base a confiança mútua, abertura, risco e benefícios partilhados e que produz vantagens competitivas, resultando numa performance superior à que seria obtida pelas duas empresas individualmente.

Uma parceria não é o mesmo que uma *joint venture* que normalmente associa algum grau de propriedade partilhada pelas duas partes, nem é tão pouco o mesmo

que integração vertical, mas no entanto uma parceria bem gerida pode trazer benefícios similares àqueles obtidos em *joint ventures* e integrações verticais.

Apesar de muitas parcerias partilharem características e elementos comuns, não existe um tipo de relação ideal apropriado a toda e qualquer situação. Pelo facto de que cada relacionamento ter o seu próprio conjunto de fatores motivadores para a criação e desenvolvimento de uma parceria, bem como o seu próprio ambiente operacional, a duração, amplitude, força e proximidade da parceria varia de caso para caso e ao longo do tempo. Podem identificar-se assim três diferentes tipos de parceria (Lambert *et al.*, 1996).

**Tipo I.** Neste primeiro tipo de parceria, as organizações envolvidas reconhecem a outra entidade como parceiro, e sobre uma base limitada, coordenam atividades e planeamento. A parceria tem normalmente um foco a curto prazo e envolve apenas uma divisão ou área funcional dentro de cada empresa.

**Tipo II.** Semelhante ao Tipo I, mas com a diferença de que muitos dos processos e atividades das duas empresas para além de coordenados são integrados. Embora, não se espere que a parceria dure para sempre, este tipo de relação tem um horizonte temporal a longo prazo. Por fim, múltiplas divisões e áreas de funcionamento dentro das duas empresas são envolvidas nesta parceria.

**Tipo III.** Finalmente, no terceiro tipo de parceria, as empresas envolvidas partilham um nível significativo de integração operacional. Cada entidade vê a outra como uma extensão da própria empresa, e tipicamente não existe uma data de término para a parceria.

Assim, uma empresa terá um vasto leque de relacionamentos abrangendo todo o espectro, a maioria dos quais, tal como foi referido acima, não são parcerias mas sim associações *arm's length*.

Das relações que são parcerias, a maior fatia será de Tipo I, seguida de Tipo II, enquanto apenas um número limitado destas relações será de parcerias Tipo III. Por conseguinte, parcerias de Tipo III serão apenas reservadas para aqueles

fornecedores que são críticos e fundamentais para o sucesso a longo prazo da empresa (Lambert *et al.*, 1996).

Existem na literatura várias nomenclaturas de tipos de relacionamento que são possíveis de enquadrar dentro dos tipos anteriormente descritos (*arm's length*, Tipo I, Tipo II, Tipo III). Saccani & Perona (2007), estudaram as relações segundo a importância e o impacto operacional da transação.

Por sua vez Holweg *et al.* (2005) trabalharam os relacionamentos segundo o nível de colaboração no planeamento e inventário, e os tipos de relação baseados em processos logísticos em função de duas dimensões (intensidade e amplitude da relação) foram estudados por Zinn & Parasuraman (1997).



## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Vários são os estudos elaborados sobre Responsabilidade Social Corporativa, como é o caso de Gomes C. (2009) em que define que este conceito não é novo, apesar de atualmente ter ganho notoriedade. O debate sobre o negócio enquanto instituição moral remonta aos dias de filósofos como Platão, Aristóteles, Kant, Marx, e de muitos outros que gostavam de abordar temas sociais.

Segundo Mbare (2004) a responsabilidade social corporativa tem vindo a dominar muitas discussões nos últimos anos. Certamente existem perspetivas diferentes acerca da responsabilidade social corporativa. Num extremo discute-se que a Responsabilidade Social Corporativa contribui para que as organizações não obedeçam a lei. No outro extremo, alude-se que uma organização tem o dever de assegurar “uma boa sociedade”.

Ainda de acordo com Mbare (2004) a Responsabilidade Social Corporativa significa que uma empresa deve ter em atenção que algumas das suas ações afetam povos, comunidades e ambiente. Isto quer dizer que os impactos negativos dos negócios nos povos e sociedades devem ser reconhecidos e superados, se possível.

Assim, pode ser necessário que as empresas renunciem a determinados lucros quando o impacto social dos seus negócios é seriamente prejudicial a algumas das partes interessadas, ou se os seus fundos puderem ser usados de forma a contribuírem para uma finalidade social positiva. Entretanto, ser socialmente responsável não significa que uma empresa deva abandonar a sua função económica.

A responsabilidade social requer que as empresas efetuem um balanço entre os benefícios a ser extraídos e os custos que se levantam para conseguir estes benefícios.

Uma das primeiras definições clássicas de Responsabilidade Social Corporativa surgiu no livro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen, em 1953, como a obrigação das organizações de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade.

O estudo da obra pioneira de Bowen (1957) representa o marco teórico do conceito de Responsabilidade Social, por ser o primeiro estudo que analisa o tema em extensão e profundidade.

Na década de 70, do século XX, a literatura sobre a Responsabilidade Social Corporativa expande-se e o conceito continua a ser ampliado. A responsabilidade social começa a ser considerada num contexto empresarial, implicando o uso dos recursos das organizações para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses pessoais da organização (Carroll, 1999). Esta definição inclui a noção de ética e cidadania nos negócios, pois a empresa deveria agir como um membro da sociedade.

Neste contexto, Pinkston e Carroll (1996) afirmaram que a sociedade espera que as organizações cumpram a sua função produtiva e comercial obtendo lucro, no entanto, espera também que a organização se ajuste aos comportamentos e normas gerais consideradas como éticas, independentemente de estarem formalmente estabelecidos ou não em legislação específica.

Nos anos 80, o foco passa a ser a pesquisa e surge uma diversificação de conceitos alternativos, como desempenho social, responsabilidade pública, ética nos negócios, teoria *stakeholders*, entre outros temas tratados nessa década.

Os anos 90 foram marcados por uma ascendência de mudanças tecnológicas, abertura comercial e o consequente abandono do modelo protecionista do Estado. Com a figura do capital volátil, especialmente, das multinacionais nos países em desenvolvimento, ocorre, por imposição estrutural, a adoção de um modelo de integração competitiva no mercado mundial.

Atualmente, ao discutir as possíveis convergências e incompatibilidades em busca de um paradigma para a Responsabilidade Social Corporativa, o que se percebe é a confirmação de uma tendência que já se desenhava nas décadas anteriores, em integrar conceitos fundamentais e complementares.

Por sua vez, Schwartz e Carroll (2003; 2007) sugerem que para atingir o *status* de paradigma, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa deve manter uma

relação de integração e complementaridade entre a ética empresarial, cidadania corporativa, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade.

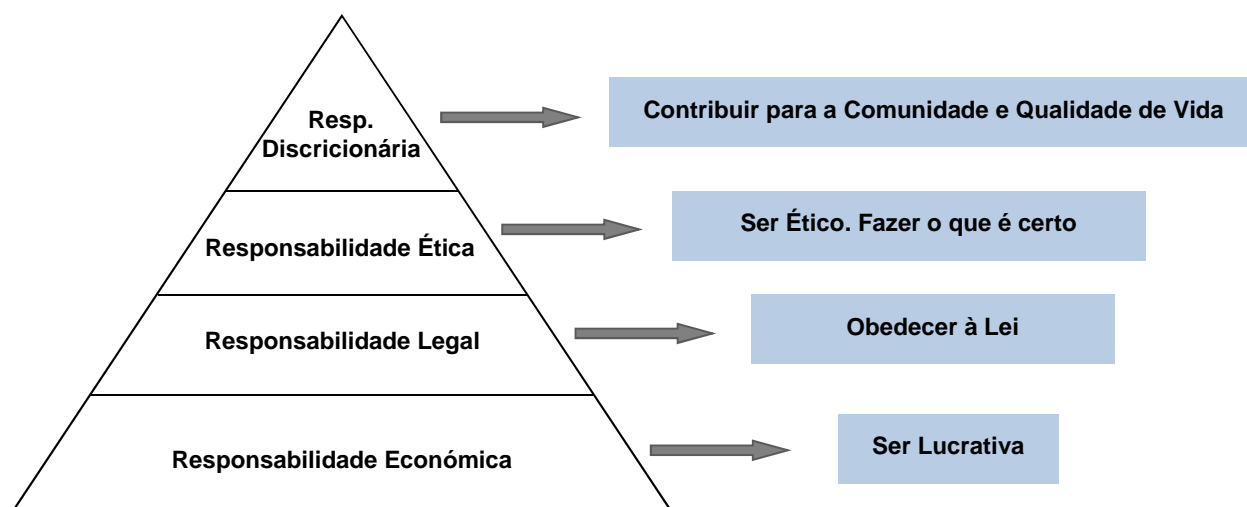
A prática da responsabilidade social implica o cumprimento legal compulsivo, em termos de comportamento responsável, sem descurar a razão, o momento e o modo como as empresas realizam a gestão ambiental, social e económica, conscientes do seu desempenhos e impactos, refletindo o interesse dos *stakeholders* (Dias-Sardinha, Reijnders e Antunes, 2002; Dias-Sardinha, 2006).

### **Os quatro Tipos de Responsabilidade Social Corporativa**

A Responsabilidade Social Corporativa está longe de ser uma mera expressão de significado simples, na verdade ela abrange um variado leque de responsabilidades que associadas culminam na derradeira Responsabilidade Social Corporativa.

De acordo com o Modelo Piramidal de Carrol (1979) a Responsabilidade Social Corporativa pode ser subdividida em quatro tipos: (1) a Responsabilidade Económica; (2) a Responsabilidade Legal; (3) a Responsabilidade Ética; (4) a Responsabilidade Discricionária (ver figura 5).

Fig. 5 - Os quatro tipos de Responsabilidade Social Corporativa



(Fonte: Adaptado de Carrol, 1979)

A observação da figura 5 permite verificar que a responsabilidade económica encontra-se na base da pirâmide, uma vez que esta é a principal responsabilidade social das empresas. Tal ocorre porque os lucros são a principal razão pela qual as empresas existem.

Ter responsabilidade económica significa produzir bens e serviços necessários a uma sociedade, a um preço que garanta a continuidade da atividade, satisfazendo as suas obrigações com os investidores e garantindo lucros para os acionistas.

No nível imediatamente acima encontramos a responsabilidade legal que define o que a sociedade considera importante e adequado, no que diz respeito ao comportamento das empresas. Efetivamente, este tipo de responsabilidade refere-se à obrigação das empresas de respeitar as leis vigentes.

Seguidamente temos a responsabilidade ética que compreende os comportamentos que a sociedade espera das empresas, mas que não estão legislados pela lei.

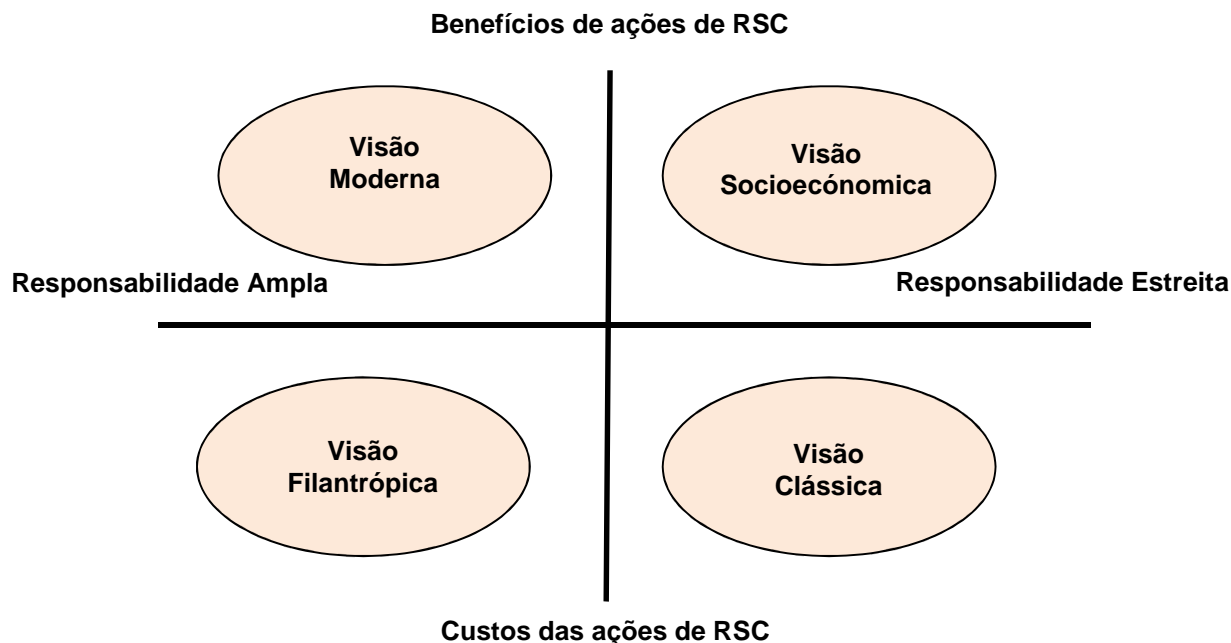
Por ultimo, no topo da pirâmide, encontramos a responsabilidade discricionária ou filantrópica que é totalmente voluntária de acordo com o desejo ou não da empresa em contribuir de forma positiva para a sociedade e o ambiente.

### **As várias Visões da Responsabilidade Social Corporativa**

Existem várias visões no que diz respeito ao facto de as ações de Responsabilidade Social Corporativa criarem ou não valor para a empresa. Este tema, ainda está longe de ser unânime.

Para Quazi e O'Brien (2000) com o objetivo de classificar estas visões acerca da Responsabilidade Social Corporativa propuseram um modelo de duas dimensões (ver figura 6).

Fig. 6 - Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa



(Fonte: Adaptado de Quazi e O'Brien, 2000)

Neste modelo, os autores diferenciam duas vertentes da responsabilidade social: a responsabilidade ampla, composta pelas atividades da empresa que vão além das responsabilidades clássicas económicas da empresa e a responsabilidade estreita, segundo a qual a função objetivo da empresa é basicamente a maximização do valor para o acionista.

A responsabilidade ampla subdivide-se em dois tipos de visão: a visão moderna, ou seja, aquela que acredita que a longo prazo as ações de responsabilidade social trazem benefícios para a empresa; e a visão filantrópica que defende as ações de responsabilidade social mesmo que estas não tragam retornos para a empresa.

Por sua vez, a responsabilidade estreita subdivide-se, também, em duas visões: a visão socioeconómica que considera como a principal função da empresa a maximização do valor para os acionistas, mas que defende, também, que as ações de responsabilidade social podem ajudar a gerar este valor; e a visão clássica que defende que as ações de responsabilidade social não geram valor para a empresa e não devem ser desenvolvidas.

Assim, de acordo com a visão moderna e socioeconómica as ações de responsabilidade social geram valor para a empresa.

### **Argumentos Favoráveis e Desfavoráveis às Atividades de Responsabilidade Social Corporativa**

O consumidor atual é cada vez mais consciente do impacto que as suas decisões de compra têm nas organizações. Estas decisões de compra, cada vez mais, são tomadas levando em conta as atitudes sociais e ambientais das empresas. Em consequência desta tomada de consciência, as empresas podem obter ganhos ou sofrer fortes perdas consoante a seu envolvimento em atividades de causas sociais e ambientais.

Com base no que foi anteriormente dito, Neto e Froes (2001) afirmam que o retorno obtido pelas organizações socialmente responsáveis se concretiza através dos seguintes ganhos:

- imagem e vendas, pelo fortalecimento e fidelidade ao produto e a marca;
- acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;
- tributação, com as possibilidades de isenções fiscais;
- produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos colaboradores;
- ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Em contrapartida, os mesmos autores citam algumas perdas sofridas pelas organizações que não respeitam causas sociais e ambientais, designadamente:

- má imagem e diminuição das vendas, pelo enfraquecimento das compras dos consumidores ou, até mesmo, o seu boicote total;
- queda das ações e afastamento dos investidores, pela desvalorização da empresa na sociedade e por consequência nos mercados;
- publicidade negativa, que pode advir de denúncias dos media sobre as ações pouco responsáveis da empresa;

- reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, devido a propaganda enganosa e falta de qualidade dos produtos ou serviços da empresa;
- pagamento de multas e indemnizações, em caso de desastres ambientais e danos físicos ou morais dos colaboradores e consumidores;
- baixa produtividade, devido a insatisfação ou desmotivação dos colaboradores. Todos os fatores anteriores podem provocar a perda de valor de determinada organização e consequentemente a sua perda de fatores atrativos e de diferenciação.

---

## **CAPÍTULO III**

### **MODELO TEÓRICO**

---

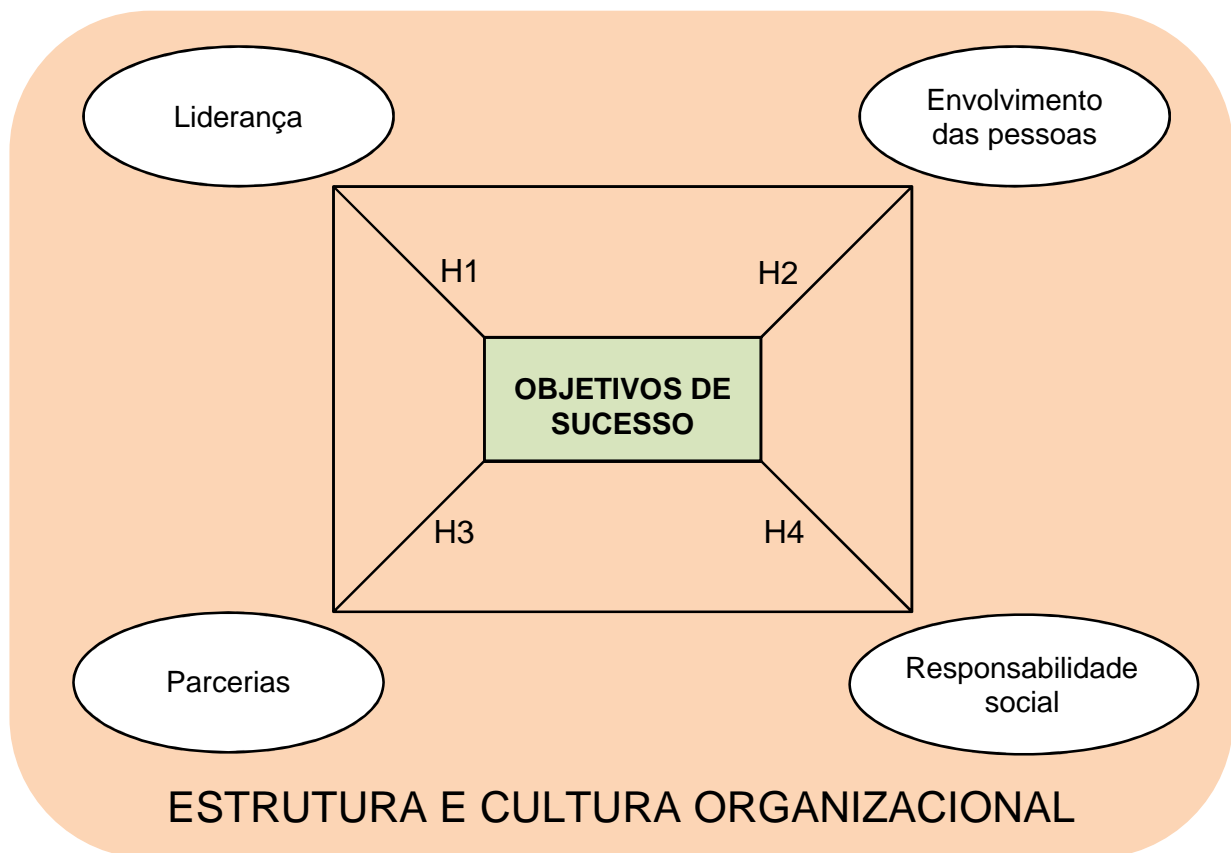


## **MODELO TEÓRICO**

O modelo teórico apresentado (figura 7) está em consonância com quatro hipóteses e que pretendemos verificar ao longo do nosso trabalho.

Para tal, toda a avaliação vai ser baseada com os dados recolhidos nesta investigação através de um questionário, sendo nosso objetivo estudar as perceções dos gestores dos clubes desportivos açorianos, relativamente à gestão para a excelência das suas organizações. A construção deste questionário tem como base os Conceitos Fundamentais da Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) (2003) e contém as seguintes dimensões de qualidade: Liderança; Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas; Desenvolvimento de Parcerias; e Responsabilidade Social e Corporativa.

Fig. 7 – Modelo teórico



(Fonte: elaboração própria)

Estando este estudo a incidir sobre clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores, os quais tem características muito próprias, em que podemos considerar a sua essência cultural como de uma empresa, pois de acordo com Chiavenato (2000) esta essência cultural expressa-se pela forma como a empresa realiza os seus negócios, se posiciona no mercado, trata os seus *stakeholders*, pela imagem de confiança que transmite e, ainda, pelo grau de lealdade expresso pelos seus colaboradores. Na cultura está espelhada a perceção empresarial dos seus líderes e colaboradores, refletindo a mentalidade predominante da organização.

É neste último fator que vamos analisar a forma de liderança que, de acordo com Morais (2006), a capacidade de resposta das empresas advém claramente da capacidade de liderança, e esta, aliada às boas práticas de gestão, resultam, no seu conjunto, de um processo de grande investimento pessoal e da capacidade de aprendermos a analisar comportamentos e adaptar o nosso estilo de liderança às circunstâncias do dia-a-dia.

Sob outro ponto de vista, Hunter (2006), define liderança da seguinte forma: A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Deste modo, vamos verificar até que ponto o peso da importância da liderança dos dirigentes dos clubes tem uma importância muito relevante no traçar dos objetivos pretendidos para os sucessos dos mesmos, sendo esta a primeira hipótese em análise.

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), a qualidade na gestão pretendida por uma empresa passa inevitavelmente pelo envolvimento de todos os membros da organização no processo de melhoria contínua, provocando, por isso, alterações ao nível da gestão das organizações, a qual conduzirá à obtenção de resultados.

Assim, é determinante o envolvimento, participação e motivação dos colaboradores, de forma a ser possível criar uma cultura de serviço orientada para a melhoria contínua e busca constante da excelência. Assim, e numa segunda hipótese, vamos verificar se o envolvimento das pessoas é o desejável para a realização dos

objetivos delineados e se estas sentem-se parte integrante na delineação dos objetivos na procura dos sucessos pretendidos pelo clube.

Como terceira hipótese deste estudo estão as parcerias efetuadas pelo clube, sejam elas públicas ou privadas, pretendendo-se verificar se são ou não de enorme importância na concretização dos objetivos, uma vez que a sua concretização contribuiu para os resultados positivos ou negativos a atingir. Neste sentido é de considerar a abordagem efetuada por Leitão (2009) no seu estudo, num ambiente caracterizado por recursos escassos, aumento da competição, elevadas expectativas da parte do cliente e rápidas taxas de mudança, os gestores desenvolvem cada vez mais parcerias de forma a fortalecer a integração ao longo da cadeia de abastecimento e proporcionar vantagens competitivas de forma sustentada. Esta colaboração potencia as competências únicas assim como o nível de especialização de cada parceiro, podendo ser determinante para o negócio.

Para Mbare (2004) a Responsabilidade Social Corporativa para uma empresa significa que esta deve ter em atenção que algumas das suas ações afetam povos, comunidades e ambiente. Isto quer dizer que os impactos negativos dos negócios nos povos e nas sociedades devem ser reconhecidos e superados se possível. Assim, pode ser necessário que as empresas renunciem a determinados lucros quando o impacto social dos seus negócios é seriamente prejudicial a algumas das partes interessadas, ou se os seus fundos puderem ser usados de forma a contribuírem para uma finalidade social positiva.

Entretanto, ser socialmente responsável não significa que uma empresa deva abandonar a sua função económica. Deste modo a responsabilidade social do clube não poder ser descorada, considerando o peso social que estes têm na sociedade açoriana. Assim vamos colocar como uma quarta hipótese de estudo se esta situação é tida em consideração a quando da delineação dos objetivos e do planeamento dos mesmos.

---

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

---

## **METODOLOGIA DA ANÁLISE EMPÍRICA**

A metodologia é uma ferramenta analítica utilizada pelo investigador para descrever e discutir o objeto escolhido com objetividade, clareza, pormenor e rigor sem, contudo, atropelar a sua liberdade e criatividade (Garcia, 2002).

Neste sentido, este capítulo é um dos mais importantes desta dissertação na medida em que tem como função mostrar o caminho da pesquisa, descrevendo detalhadamente o que foi feito e como.

Neste estudo, como em outros, houve um objeto, um observador e um instrumento. Foi uma prévia revisão da literatura (olhar do investigador sobre a verdade do tema abordado) que permitiu descortinar uma inquietação, argumentar a sua importância, construir um modelo de desenvolvimento da pesquisa, prever os procedimentos a utilizar e, posteriormente, servir de mediação entre o observador e o objeto no sentido de criar as melhores condições para chegar às conclusões.

O caminho seguido foi partir de uma teoria para estudar um grupo inserido na Região Autónoma dos Açores, um contexto sócio-político-geográfico específico do País.

Este capítulo retrata os aspetos considerados mais relevantes do cenário em que decorreu o estudo, e descreve pormenorizadamente os procedimentos metodológicos e estatísticos utilizados.

## CENÁRIO DO ESTUDO

Este estudo foi realizado na Região Autónoma dos Açores, um arquipélago situado no Oceano Atlântico e composto por 9 ilhas, divididas em 3 grupos, e que se estendem ao longo de uma linha NO-SE. As ilhas mais afastadas (Santa Maria e Flores) distanciam-se em cerca de 600 km e as mais próximas (Faial e Pico) em cerca de 6 km.

Têm origem vulcânica e são caracterizadas por serem montanhosas e terem poucas superfícies planas. A maioria da sua superfície situa-se até aos 800 metros havendo somente uma pequena percentagem (10%) que se situa acima daquele valor.

A área total é de 2 333 Km<sup>2</sup> sendo a ilha de São Miguel a maior e a ilha do Corvo a menor, com uma população total residente de 246.102 habitantes (Censos 2011).

Quadro 1 – Mapa da distribuição da população pelas ilhas  
da Região Autónoma dos Açores

Ilha	Censos		Variação	
	2011	2001	Habitantes	%
São Miguel	<b>137.699</b>	131.609	+ 6.090	+ 4,63
Terceira	<b>56.062</b>	55.833	+ 229	+ 0,41
Faial	<b>15.038</b>	15.063	- 25	- 0,17
Pico	<b>14.144</b>	14.806	- 662	- 4,4
São Jorge	<b>8.998</b>	9.674	- 676	- 6,99
Santa Maria	<b>5.547</b>	5.578	- 31	- 0,56
Graciosa	<b>4.393</b>	4.780	-387	- 8,10
Flores	<b>3.791</b>	3.995	- 204	- 5,11
Corvo	<b>430</b>	425	+ 5	+ 1,18
<b>Totais</b>	<b>246.102</b>	241.763	+ 4.339	<b>+ 1,79</b>

(Fonte: Serviço Regional de Estatística dos Açores, 2012)

Numa apreciação sintética à evolução demográfica, tendo em conta os dados dos Censos 2001 e 2011, verifica-se que houve um crescimento moderado (cerca de 1.79%) da população residente, embora se tenha denotado uma tendência de

concentração desse crescimento nas ilhas com maior estrutura político-administrativa e económica, particularmente para a ilha de São Miguel.

Ao nível político, o arquipélago dos Açores é uma Região Autónoma de Portugal. Esse estatuto faculta a existência de órgãos de governo próprio: a Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores e o Governo Regional. Este, com base numa tradição de distribuição tripolizada do poder, tem departamentos nas ilhas do Faial, Terceira e São Miguel sendo nesta, que se sedia a Presidência.

Quadro 2 – Distribuição e número de departamentos do  
XI Governo Regional da Região Autónoma dos Açores

<b>Ilhas</b>	<b>Nº de departamentos (a)</b>	<b>Designação dos departamentos</b>
São Miguel	3	Presidência do Governo Regional dos Açores Vice-Presidência do Governo, Emprego e Competitividade Empresarial Secretaria Regional do Turismo e Transportes
Terceira	3	Secretaria Regional da Solidariedade Social Secretaria Regional da Saúde Secretaria Regional da Educação, Ciência e Cultura
Faial	1	Secretaria Regional dos Recursos Naturais

(a) Além destes, existem cerca de 22 direções regionais

(Fonte: Governo Regional dos Açores)

A Região Autónoma dos Açores tem uma grande tradição no incremento do associativismo sendo de salientar que, no domínio do associativismo desportivo, existem em atividade 265 clubes e 45 associações distribuídos por todas as ilhas, com exceção da ilha do Corvo.

A estrutura organizacional de topo do movimento associativo desportivo, na Região Autónoma dos Açores, é composta pelas associações regionais, órgãos integrantes e dependentes hierarquicamente das diferentes estruturas federativas que compõem o sistema desportivo nacional, as quais sofreram as normais transformações impostas pela evolução do sistema desportivo.

Os registos mais distantes conhecidos sobre as estruturas do associativismo desportivo datam de 1901 (Clube Naval de Ponta Delgada, na ilha de São Miguel), 1901 (Lawn Tennis Club, na ilha Terceira) e 1909 (Fayal Sport Club, na ilha do Faial).

Efetuando um comparativo entre a população da Região Autónoma dos Açores e os clubes em atividade, os quais estão distribuídos por cerca de 39 modalidades, verifica-se que a ilha do Pico tem a média mais baixa de habitantes por clube sendo que em situação oposta se encontra a ilha de São Miguel com uma média muito superior, como podemos constatar no quadro 3.

Quadro 3 – Distribuição de clubes da Região Autónoma dos Açores, comparando com sua distribuição demográfica

<b>Ilha</b>	<b>Clubes</b>	<b>Nº de habitantes</b>	<b>Média de habitantes por clube</b>
São Miguel	106	137.699	1299
Terceira	74	56.062	757,6
Faial	22	15.038	683,5
Pico	33	14.144	428,6
São Jorge	8	8.998	1124,8
Santa Maria	9	5.547	616,3
Graciosa	8	4.393	549,1
Flores	5	3.791	758,2
Corvo	-	430	0
Total	265	246.102	928,7

(Fonte: Direção Regional do Desporto)

No que diz respeito a clubes com equipas que disputam as competições nacionais organizadas pelas respetivas federações as quais estão distribuídas por sete modalidades, nomeadamente andebol, basquetebol, futebol, futsal, hóquei em patins, ténis de mesa e voleibol, as mesmas estão distribuídos por três níveis competitivos nacionais, cujo enquadramento legal é dado pela legislação regional



em vigor através do Decreto Legislativo Regional n.º 21/2009/A, de 2 de dezembro<sup>1</sup>, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 2/2012/A, de 12 de janeiro, visando assim o apoio financeiro pelo Governo Regional dos Açores, com vista à sua participação nacional, sendo que estes diplomas são de extrema importância para o desenvolvimento destas entidades promotoras de desporto nesta Região Autónoma.

Salienta-se que é sobre os clubes a que pertencem estas equipas, que vai incidir este estudo de caso, uma vez que são clubes com maior poder económico na Região Autónoma dos Açores, e cujas estruturas vamos verificar quanto à sua qualidade em termos de gestão, e se estão ou não adequados para o sucesso pretendido, considerando os itens em análise.

Quadro 4 – Distribuição de equipas açorianas que participam nos quadros competitivos nacionais

Ilha	Equipas - Nível Competitivo			Total
	Último	Intermédio	Superior	
São Miguel	12		3	15
Terceira	12	3	6	21
Faial	2		1	3
Pico	4		5	9
São Jorge	1			1
Santa Maria	3	1		4
Graciosa	2			2
Flores	1			1
Corvo				0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>56</b>

(Fonte: Direção Regional do Desporto)

<sup>1</sup> Consultar documento nos anexos.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Delimitado o caminho da investigação e no sentido de cumprir com os objetivos determinados, traçámos o plano de pesquisa que permitiu definir a natureza dos dados.

De seguida, delineámos a fase da organização da análise procedendo à criação de um desenho da organização e estruturação do processo metodológico.

O passo seguinte foi determinar os meios e os instrumentos adequados à recolha de informações sobre o problema levantado para, assim, operacionalizar as sucessivas fases de desenvolvimento o qual passou por um questionário enviado à amostra previamente determinada.

### **SELEÇÃO DA AMOSTRA**

O processo de amostragem é muito importante porque da sua qualidade dependerá a amplitude das conclusões de um estudo.

Deste modo, constituímos uma amostra estratificada ponderada, utilizada quando a população em estudo está dividida em estratos ou grupos diferenciados, no convencimento de que ela conduz a uma representação adequada dos mesmos.

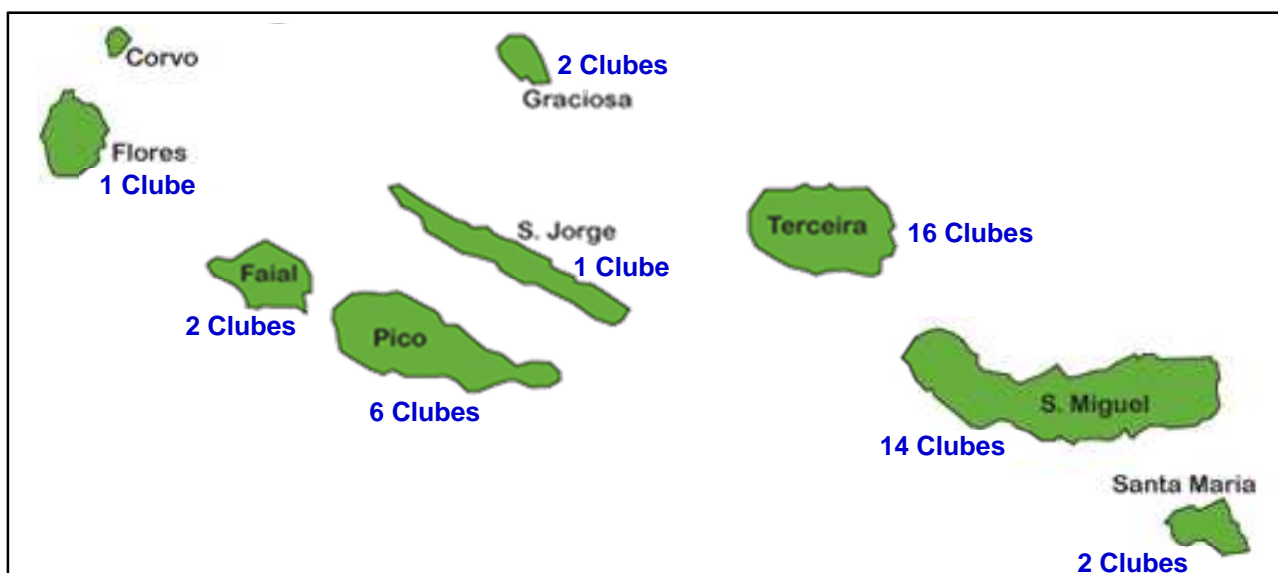
Assim, garantimos não só que os estratos da população a estudar estejam bem representados como também que os efetivos dos estratos da amostra fossem proporcionais aos efetivos dos estratos (D'Hainaut, 1997), como representa o quadro 4, o qual expressa o número de clubes com maior relevância competitiva e organizacional a nível regional, distribuídos pelas diversas ilhas.

### CRITÉRIOS DA AMOSTRA

Na constituição da amostra foram respeitadas as principais regras, como sejam: a da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência.

Assim, damos especial ênfase à da representatividade uma vez que esta concede rigor à amostragem e permite generalizar ao todo os resultados obtidos.

Fig. 8 - Representação gráfica da distribuição dos clubes onde incidiu o estudo na Região Autónoma dos Açores.



(Fonte: Elaboração própria)

Dos 265 clubes existentes nos Açores, considerou-se aplicar questionários aos 44 clubes (figura 8), os quais tem no total 56 equipas que participam nos campeonatos nacionais nas 7 principais modalidades existentes no todo nacional, sendo que estes, são claramente os que tem um maior poder económico na Região Autónoma dos Açores, e cujas estruturas e amplitude social tem maior envergadura. Nestes procuraremos investigar os aspetos relacionados com a sua qualidade em termos de gestão, procurando verificar a adequabilidade da gestão, tendo em conta os objetivos que estabelecem e o sucesso pretendido.

## **RECOLHA DE DADOS**

A recolha de dados para este estudo incidiu sobre os clubes constituintes da amostra previamente delineada onde será aplicado um questionário, o qual tem em consideração o modelo teórico proposto, tendo sido elaborado tendo como fundamento as diversas informações que foram sendo recolhidas junto de diversos clubes, *sites* relacionados com a temática a tratar, para além de diversos documentos, artigos avulsos e biografia referentes à gestão de qualidade aplicada a empresas.

### **CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Dos 44 clubes abordados e que acederam participar neste estudo, dos quais obtivemos uma taxa de retorno de 100%, constatamos que dos 44 gestores (presidentes dos clubes), 95,5% (n=42) são do sexo masculino e 4,5% (n=2) são do sexo feminino.

As idades dos elementos desta amostra estão compreendidas entre os 24 e os 62 anos, apresentando uma média de idades de 42 anos, um desvio padrão de 9,9 anos e um coeficiente de variação de 23,57%.

Quanto às habilitações literárias dos gestores dos clubes da amostra em estudo, verificou-se um maior número com o ensino secundário 56,8% (n=25) logo seguido com ensino superior 27,3% (n=12). Verificamos ainda que 4,5% (n=2) corresponde ao 1º ciclo e que 2,3% (n=1) ao 2º ciclo. Por último, o 3º ciclo obtém 9,1% (n=4) da amostra.

Relativamente ao tipo de formação académica adequada às funções de quem gere os clubes, verificou-se que somente 27,3% (n=12) dos elementos da amostra têm formação académica ou profissional na área da gestão.

No que concerne à questão relativa ao tempo em que o gestor desempenha essas funções no respetivo clube, obtivemos a média de 7,7 anos, com um desvio padrão de 7,3 anos e com um coeficiente de variação de 94,81%.

Quanto à existência de algum tipo de certificação de gestão da qualidade, verificámos que nenhum dos clubes possuem essa certificação, nem estão a decorrer quaisquer processos de processos de certificação para este efeito.

Relativamente à quantidade de colaboradores que lidam diretamente com o cliente, constatámos que nos clubes inquiridos trabalham 601 colaboradores, obtendo assim uma média de 13,7 indivíduos por clube, com um desvio padrão de 11 colaboradores e com um coeficiente de variação de 80,29%.

A caracterização detalhada da amostra (gestores de clubes) encontra-se descrita no quadro 5.

### ***Qualidade de Gestão:***

#### ***O caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores.***

Quadro 5 – Caracterização da amostra segundo o sexo, a idade, as habilitações literárias e os anos de desempenho da função de gestor.

		N	%	M	DP	CV (%)
<b>Sexo</b>	Masculino	2	4,5			
	Feminino	42	95,5			
<b>Idade</b>		44	100	42	9,9	23,57
<b>Habilitações Literárias</b>	1º Ciclo	2	4,5			
	2º Ciclo	1	2,3			
	3º Ciclo	4	9,1			
	Secundário	25	56,8			
	Superior	12	27,3			
<b>Formação académica ou profissional em gestão</b>	Sim	12	27,3			
	Não	32	72,7			
<b>Anos de desempenho da função de gestor</b>		44	100	7,7	7,3	94,81

Legenda: N – Frequência; % – Percentagem; M- Média; DP – Desvio Padrão; CV – Coeficiente de Variação:  $CV=DP/M*100$  (%).

(Fonte: Elaboração própria)

A caracterização detalhada da amostra (clube) encontra-se descrita no quadro 6.

Quadro 6 – Caracterização da amostra considerando o clube e a sua certificação de qualidade e o nº de colaboradores.

		N	%	M	DP	CV (%)
<b>Clube tem certificação de qualidade</b>	Sim	0	0			
	Não	44	100			
<b>O clube iniciou alguma certificação de qualidade</b>	Sim	0	0			
	Não	44	100			
<b>Nº de colaboradores que lidam com o cliente</b>		601	100	13,7	11	80,29

Legenda: N – Frequência; % – Percentagem; M- Média; DP – Desvio Padrão; CV – Coeficiente de Variação:  $CV=DP/M*100$  (%).

(Fonte: Elaboração própria)

O período de recolha dos dados para este estudo decorreu na segunda quinzena do mês de janeiro de 2013, com a excelente e satisfatória participação de todos os clubes inquiridos.



---

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **Questionário aos gestores/dirigentes dos clubes**

Para avaliar a perceção dos gestores das organizações promotoras de desporto na Região Autónoma dos Açores, acerca da excelência da gestão para a qualidade, desenvolvemos um questionário<sup>2</sup>, de escala multidimensional, baseado nos oito conceitos da excelência (EFQM, 2003), das quais seleccionamos quatro que consideramos ser relevantes para este estudo, estando as dimensões estruturadas da seguinte forma:

*Liderança e Constância de Propósitos* - Refere-se à liderança visionária, indissociada de uma constância de propósitos.

Pretende saber se a gestão define um rumo claro para a organização, se estabelece valores, ética, cultura e uma estrutura de administração que proporcione uma identidade única e atrativa e se realinha esse rumo, face à constante e rápida mudança do ambiente interno e externo.

Esta dimensão é composta pelos itens 7, 11, 15, 17, 20 e 24.

*Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas* - Refere-se à maximização e contribuição dos colaboradores através do aumento do valor do capital intelectual, da melhoria contínua das competências e do aumento da competitividade através do reforço da imagem.

Aborda ainda o recrutamento e desenvolvimento de pessoas com vista à adaptação à mudança, quer em termos operacionais, quer em termos de capacidades pessoais, através do reconhecimento, da formação e da recompensa, ganhando o seu envolvimento e a sua lealdade para com a organização.

Esta dimensão é composta pelos itens 1, 4, 6, 8, 14 e 19.

*Desenvolvimento de Parcerias* - Refere-se à capacidade da organização em efetuar, desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado.

---

<sup>2</sup> Consultar documento nos anexos.

Avalia a importância das parcerias estabelecidas com os clientes, a sociedade, os fornecedores e a concorrência e se as mesmas convergem para benefícios mútuos bem definidos.

Esta dimensão é composta pelos itens 3, 9, 12, 18, 21 e 23.

*Responsabilidade Social e Corporativa* - Refere-se aos esforços das empresas para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na sociedade, excedendo o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera.

Contém simultaneamente abordagens éticas de promoção ativa da responsabilidade social e da sustentabilidade ecológica da empresa através de um envolvimento aberto e inclusivo dos *stakeholders*.

Esta dimensão é composta pelos itens 2, 5, 10, 13, 16 e 22.

Em resultado deste alinhamento das dimensões, o instrumento de avaliação proposto é constituído por quarenta e cinco itens ou questões de resposta fechada, sendo as respostas obtidas através de uma escala de *Likert* de sete pontos, que oscila entre os extremos Discordo Totalmente (ao qual corresponde o valor 1) e Concordo Totalmente (ao qual corresponde o valor 7), sendo que nenhuma questão apresentada tem a sua cotação invertida.

A opção por uma escala de sete pontos justifica-se na medida em que permite discriminar com mais exatidão a opinião dos inquiridos, sem no entanto os confundir (Almeida e Freire, 2003; Foddy, 2002; Thomas *et al.*, 2005).

Dado tratar-se de um modelo multidimensional, definimos que a cada dimensão do questionário corresponde uma variável dependente.

Para a caracterização da amostra do estudo dos gestores/dirigentes considerámos os parâmetros relativos ao sexo, à idade, às habilitações literárias, à formação académica ou profissional em gestão e aos anos de desempenho da função de gestor.

## **ANÁLISE ESTATÍSTICA**

Numa primeira fase do tratamento estatístico, foram analisados todos os inquéritos no sentido de apurar se existia a necessidade de eliminar eventuais questionários que não correspondiam aos requisitos impostos para o estudo, situação que não se verificou.

Posto isto, os dados por estes obtidos foram analisados através do programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS®), versão 20.0.

Para a caracterização das amostras utilizámos a estatística descritiva, nomeadamente a frequência (n), a percentagem (%), a média (M) e o desvio padrão (DP).

Uma vez que o nosso objetivo foi medir a precisão das escalas dos três instrumentos aplicados, utilizámos a consistência interna dos fatores através do *alfa de Cronbach*. Este define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta das diferenças de opinião e sentimentos dos inquiridos e não da ambiguidade dos itens (Moreira, 2004; Pestana e Gageiro, 2000), considerando-se bons indicadores de consistência interna valores de alfa superiores a 0,7 (Nunnally, 1978; Pestana e Gageiro, 2000; 2005).

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### **Análise descritiva**

No quadro 7 estão apresentados os valores referentes à média e ao desvio padrão das dimensões consideradas para o modelo do estudo, onde poderemos verificar os resultados obtidos através da agregação das questões relativas a cada uma das dimensões aplicadas nos questionários aos gestores dos clubes.

Quadro 7 – Análise descritiva das dimensões consideradas para o modelo do estudo.

	Média	Desvio Padrão
<b>Liderança e Constância de Propósitos</b>	5,87	0,67
<b>Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas</b>	5,68	0,83
<b>Desenvolvimento de Parcerias</b>	5,62	0,82
<b>Responsabilidade Social e Corporativa</b>	5,38	0,79

(Fonte: Elaboração própria)

Entre as quatro dimensões do instrumento, poderemos constatar que a mais valorizada pelos gestores dos clubes é a dimensão, *Liderança e Constância de Propósitos* (M=5,87; DP=±0,67).

Pela mesma ordem de importância, no segundo posto ficou a dimensão *Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas* (M=5,68; DP=±0,83).

Em terceiro lugar, observamos que são valorizados os aspetos relacionados com o *Desenvolvimento de Parcerias* (M=5,62; DP=±0,82).

Por último e no quarto lugar de todas as dimensões em análise neste estudo, ficou como a dimensão menos valorizada a *Responsabilidade Social e Corporativa* (M=5,38; DP=±0,79).

**Análise da relação linear entre as dimensões**

Quadro 8 – Matriz de correlação das dimensões em estudo.

	Liderança e Constância de Propósitos	Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas	Desenvolvimento de Parcerias	Responsabilidade Social e Corporativa
Liderança e Constância de Propósitos	1	0,679** 0,000	0,548** 0,000	0,408** 0,006
Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas		1	0,365* 0,015	0,589** 0,000
Desenvolvimento de Parcerias			1	0,387** 0,009
Responsabilidade Social e Corporativa				1

Legenda: Na primeira linha são apresentados os valores de correlação de *Pearson* ( $r$ ) e na segunda linha é apresentado o valor de significância respetivo (Sig. 2-tailed). \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

(Fonte: Elaboração própria)

No quadro 8 é apresentada a matriz de correlação *Pearson* ( $r$ ) para as dimensões em estudo.

Segundo Pestana e Gageiro (2005), o coeficiente de correlação de *Pearson* é considerado baixo quando  $r$  se encontra entre 0,20 e 0,39, é considerado moderado quando se encontra entre 0,40 e 0,69, considera-se alto se o valor de  $r$  for entre 0,70 e 0,89 e, por último, considera-se muito alto se o valor for superior a 0,90.

Neste sentido, pela observação do referido quadro, verificamos que, entre a generalidade dos fatores, existe uma correlação moderada, positiva e estatisticamente significativa ( $p < 0,01$ ).

É de salientar que se destaca o facto de existir boas nas correlações estatísticas existentes entre todas as dimensões em estudo considerando todos os valores obtidos demonstrado no quadro em apreciação.

Porém a dimensão *Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas* é a que obtém uma correção mais baixa, pela evidência obtida nos valores apresentados, numa relação direta com a dimensão *Desenvolvimento de Parcerias* ( $r = 0,365$ ;  $p = 0,015$ ).

---

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO**

---

## **CONCLUSÕES TEÓRICAS**

Entre as quatro dimensões que constituem o instrumento aplicado aos gestores dos clubes açorianos da amostragem efetuada, verificámos que a mais valorizada foi a dimensão *Liderança e Constância de Propósitos*, seguida das dimensões *Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas*; *Desenvolvimento de Parcerias* e, por último, a dimensão *Responsabilidade Social e Corporativa*.

Pela análise dos valores médios das respostas às questões que constituem as dimensões do instrumento aplicado, os resultados encontrados sugerem que, de um modo geral, os gestores dos clubes açorianos avaliam e valorizam a excelência das suas organizações de uma forma relativamente elevada.

Segundo a EFQM (2003), excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e inter-relacionados. Logo, a implementação de políticas, estratégias, objetivos e planos da organização é conseguida através de um conjunto de processos claramente definidos e integrados.

Para os gestores dos clubes desportivos, esta é, efetivamente, a dimensão à qual atribuem mais importância - *Liderança e Constância de Propósitos* - dado que a preocupação inicial é que todo o processo esteja devidamente liderado, com todos os propósitos orientados de forma eficiente, permitindo uma gestão melhorada e sustentada continuamente, com base em informação factual e credível relativamente ao desempenho atual e planeado.

Atendendo ainda às médias alcançadas na dimensão *Liderança e Constância de Propósitos*, somos levados a admitir que os gestores dos clubes estão conscientes da importância dada a uma forte liderança para a organização, parecendo assumir com naturalidade que um bom gestor deverá ser, de igual forma, um bom líder.

Assim e tal como nos reforça Boudreau (2004) que defende que os gestores representam o principal agente nas relações dentro da empresa, cujos seus atos ou tomadas de decisão têm uma enorme importância para o bom ou mau desenvolvimento dos objetivos delineados para a empresa, isto leva-nos a corroborar que os líderes deverão ser, acima de tudo, gestores e deste modo



assumirem as responsabilidades quer de liderança, quer de gestão, sendo, portanto, difícil a dissociação dos dois conceitos.

É entendimento geral que à liderança cabe a definição da política estratégica dos meios e processos de autoavaliação, aos colaboradores cabe a aplicação das orientações superiores e a autonomia, aos clientes cabe o resultado do processo. A todo o processo cabe a capacidade de inovação e aprendizagem conducente à excelência do serviço.

Deste modo, através dos resultados encontrados poderemos afirmar que a qualidade e as boas práticas nos processos de gestão e liderança são fundamentais para inspirar a inovação e o empreendedorismo conducentes à criação de vantagem competitiva, de forma a atingir a satisfação dos *stakeholders* com maior eficácia e eficiência, quando comparada com a concorrência.

Para Leitão (1999), a liderança está fortemente associada a traços de personalidade e de carácter tais como a inteligência, o carisma, a iniciativa, a autoconfiança, a autodisciplina, a capacidade de motivação, a empatia e a habilidade social, que sustentam a realização de metas e objetivos comuns, pelo que os líderes deverão criar e manter um ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.

Quanto à dimensão *Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas*, a mesma relaciona-se com os aspetos conducentes à maximização do contributo dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento individual e coletivo.

Como tal, os gestores deverão ser capazes de identificar e compreender as necessidades de competências atuais e futuras dos seus colaboradores, recrutando de acordo com as competências necessárias, preparando-os para receberem e se adaptarem à mudança, sem nunca esquecer o reconhecimento e a recompensa pelo envolvimento e lealdade demonstrada.

Perante a análise dos aspetos mais relevantes da dimensão *Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas*, que em tudo estão diretamente relacionados com a anterior - a *Liderança e Constância de Propósitos*, razão pela qual somos levados a admitir que o facto de ser colocada como a uma das mais importantes nos

resultados encontrados, não é fruto de um acaso, mas sim, da total compreensão, por parte dos gestores, de que a liderança não fará sentido caso não haja capacidade do líder desenvolver e envolver, individual e coletivamente, as pessoas no propósito da organização.

Relativamente à dimensão analisada, *Desenvolvimento de Parcerias*, a qual foi valorizada com uma média ligeiramente inferior, constatámos que, apesar dos resultados serem dos mais baixos desta análise, os valores parecem evidenciar que, de um modo geral, os gestores não os consideram como muito importantes na gestão diária dos seus clubes, quando comparados com os valores das outras dimensões.

Neste sentido, tudo indica que, considerando o esforço em ter qualidade de gestão na generalidade dos clubes açorianos, a operacionalização destas dimensões decorre de boas práticas evidenciadas pelos seus gestores e recursos humanos.

Por último e no que respeita à última dimensão em análise, *Responsabilidade Social Corporativa*, convém constatar que existem igualmente evidências de uma atitude positiva por parte dos gestores relativamente à ética e a justiça, capaz de unificar e motivar os colaboradores em torno de objetivos comuns, conferindo uma identidade única à organização apesar de esta dimensão obter os valores mais baixos na aplicação deste estudo.

## **IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO**

As organizações procuram cada vez mais estar aptas para enfrentar de forma eficaz às dificuldades com que se deparam nos seus diversos procedimentos de gestão, por forma a enfrentar o mundo concorrencial agressivo que lhes surge no mundo atual.

É neste sentido que este estudo foi refletido considerando uma avaliação de qualidade na gestão do associativismo desportivo, na Região Autónoma dos Açores, considerando o contexto sócio-político-geográfico específico desta região do país, que pouco ou nada tem sido feito em termos de avaliação da qualidade, com o intuito de poder apoiar melhor ou mesmo poder retificar a performance dos gestores dos diversos clubes açorianos.

Neste estudo constata-se que os gestores dos clubes açorianos parecem evidenciar um elevado nível de perceção da qualidade, relativo às quatro dimensões do modelo, pois avaliam e valorizam a excelência das suas organizações de forma elevada.

Contudo estas organizações devem fortalecer-se internamente conferindo aos seus recursos grande capacidade de resposta, através da inovação, flexibilidade, capacidades e poder de adaptação. Não poderão esquecer, igualmente, de apostar nos seus recursos humanos, como sendo os que preservam a organização viva, de forma a conferi-lhes mais e melhores competências, através de uma motivação forte e de um espírito vencedor.

Considerando ainda que os clubes desportivos estão muitos dependentes das emoções tanto presentes, como passadas e futuras, as quais condicionam a forma de os gerir, o que implica ter uma gestão criteriosa tendo em atenção toda a responsabilidade social e corporativa dos mesmos, consequentemente a necessidade de fazer uso de todas as sinergias que estejam disponíveis, de forma eficiente e eficaz para atingir um elevado grau de sucesso.

Assim, o envolvimento das pessoas, aliada a uma liderança forte deverá ser a chave do sucesso para que uma gestão rigorosa possa levar a um clube para uma grande margem de sucesso, considerando que as fontes de financiamento têm em

consideração na sua análise de investimento a competência da gestão destas entidades.

### **LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

No último tópico deste estudo, centraremos a nossa atenção em algumas propostas de investigação a desenvolver no futuro. Assim passaremos a apresentar um conjunto de ideias e de caminhos, passíveis de novas pesquisas, no âmbito do estudo que acabamos de realizar.

Tendo como referência o estudo realizado, achamos que não esgotamos de todo o manancial de informação, passível de exploração a partir dos dados recolhidos, sobre a natureza da avaliação das atividades de gestão nos clubes açorianos.

Assim, a avaliação da perceção da qualidade poderá ser complementada com base noutros conceitos teóricos, nomeadamente o valor do serviço, a satisfação e a motivação.

Neste sentido, as investigações futuras nesta área poderão:

- (i) Utilizar novas variáveis tais como a satisfação e a motivação no sentido de melhor definir estratégias para o sucesso na gestão com a integração em pleno dos seus intervenientes.
- (ii) Privilegiar estudos longitudinais, com as variáveis por nós utilizadas, ou outras, dado que só desta forma se poderá compreender o desenvolvimento das variáveis da qualidade e o seu efeito na avaliação da perceção do serviço a prestar pelos clubes no meio onde estão inseridos.
- (i) Observar de forma sistemática os comportamentos dos efeitos da gestão que o clube é sujeito, perante a qualidade prestada nos seus serviços de modo a identificar e rapidamente as falhas e assim superar as dificuldades que possam eventualmente impedir o sucesso da gestão dos clubes para a qual estão delineados.

---

## **CAPÍTULO VII**

### **BIBLIOGRAFIA**

---

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALMEIDA, F. (1995). *“Psicologia para gestores: comportamentos de sucesso nas organizações”*. Lisboa: Edi. McGraw-Will - Portugal.
- ALMEIDA, L.; Freire, T. (2003). *“Metodologia da investigação em psicologia e educação”*. Braga: Psiquilibrios.
- ANSOFF, H.I.; Declerck, R.P.; Hayes, R.L. (1981). *“Do planeamento estratégico à administração estratégica”*. São Paulo: Atlas.
- ANSOFF, H.I.; McDonnel, E.J. (1993). *“Implantando a administração estratégica”*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- BANK, J. (1994). *“Gestão da qualidade total”*. Mem Martins: CETOP.
- BARBOSA-LAVARDA, R.; Canet-Giner, T. & Balbastre-Benavent, F. (2009). *“El modelo EFQM de excelencia como facilitador de la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia: un estudio de caso. A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar”*. Lisboa: Ed. Sílabo, 2009, p. 123-146.
- BARROS, A., Póvoa, A., & Castro, A. (2008). *“Decision Support Framework for Supply Chain Collaboration”*. POMS 19th Annual Conference. La Jolla, California, U.S.A.
- BENAVENT, F. B. (2001). *“La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratório.”* Universidad de Valencia. Facultat d’ Economía, Departament de Direcció de Empresas.
- BILHIM, J. (2004). *“Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas”*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- BOUDREAU, John W. (2004). *“Organizational Behavior, Strategy, Performance, and Design in Management Science”*. Management Science. Linthicum. Vol. 50, nº 11 (2004). p. 1463

- BOWEN, H. (1957). *“Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios.”* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- CANAVARRO, J. (2000). *“Teorias e Paradigmas Organizacionais.”* Coimbra: Quarteto Editora.
- CARDOSO, L. (1999). *“Gestão Estratégica das Organizações - Ao encontro do 3.º Milénio.”* 2.ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo.
- CARR, S.J. (1992) – *“Strategic planning in libraries.”* Library Management. v. 13, n. 5, p. 4-17.
- CARRAPETO, Carlos; Fonseca, Fátima (2005). *“Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação.”* Sílabo: Lisboa.
- CARROL, A. (1979). *“A Three-dimensional conceptual model of corporate performance.”* Academy Management Review, vol.4, no4, p.497-505.
- CARROLL, A. (1999). *“Corporate Social Responsibility Evolution of a definitional Construct.”* Business & Society, vol.38, no3, p.268-295.
- CERTO, S.C.; Peter, J.P. (1993). *“Administração estratégica: planeamento e implantação da estratégia.”* São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (2000). *“Introdução à teoria geral da administração.”* Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *“Administração nos novos tempos.”* 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- COSTA, R. (2003). *“Persona - Manual Prático de Gestão das Pessoas.”* Lisboa: Bertand Editora, Lda.
- COTA, B. (2006). *“Manual de Marketing de Serviços.”* Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- CUNHA, C., & Silva, M. (2011). *“Os desafios da liderança no mundo corporativo.”* Anuário da Produção Académica Docente, 4(7), 67-88.



D'HAINAUT, L. (1997). *“Conceitos e Métodos da Estatística. Volume I. Uma variável a uma dimensão”* (2ª. Ed.). Serviço de Educação. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa (tradução de António Rodrigues Lopes)

DALE, B. G; Bunney H. (1999). *“Total Quality Management Blueprint.”* Oxford: Blackwell Publishers.

DAVENPORT, T.H. (1998). *“Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.”* São Paulo: Futura.

DAVIS, K. (1967). *“Human Relations at Work.”* Nova Iorque: McGraw-Hill.

DEMARCHI, V. (2009). *“Diagnóstico da competitividade dos fornecedores de revestimento automotivo. Ponta Grossa: Dissertação”* (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

DEMING, W. Edwards (2000). *“Out of the crisis”*. Massachusetts: MIT Press Edition.

DIAS-SARDINHA, I. (2006). *“A triade virtuosa: responsabilidade social, inovação e competitividade”*. Impactes , abril, p.53-56.

DIAS-SARDINHA, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2002). *“From Environmental Performance Evaluation to Eco-Efficiency and Sustainability Balanced Scorecards: a study of organizations operating in Portugal.”* Environmental Quality Management , winter, p.51-64.

European Foundation for Quality Management (1999). *“Avaliar a Excelência - Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de auto-avaliação nas organizações”*. E.F.Q.M, Brussels.

European Foundation For Quality Management (2003). *“O Modelo de Excelência da EFQM”*, (1999 – 2003). Brochura publicada pela APQ. Amadora.

FILHO, E. (2005). *“Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica. Uma abordagem prática”*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier Editora Lda.

FISCHMANN, A.A.; Almeida, M.I.R.(1991). “*Planeamento estratégico na prática*”. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

FLYNN, B.B.; Schroeder, R.G.; Sakakibara, S. (1995). “*The impact of quality management practices on performance and competitive advantage*”. Decision Sciences. Vol. 26, nº 5. (1995). p. 659-91

FNQ (2006) “*Crítérios de Excelência 2006*”. São Paulo, SP: Brasil. FNQ - Fundação Nacional da Qualidade.

FODDY, W. (2002). “*Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*”. Oeiras: Celta Editora.

FUNK, K. (2003). “*Sustainability and performance*”. Mit Sloan Management Review, Winter 2003, 65-70.

FYNES, V., De Burca, S., & Voss, C. (2005). “*Supply chain relationship quality, the competitive environment and performance*”. International Journal of Production Research , 43 (16), 3303-3320.

GARCIA, R. (2002). “*Ciência e Investigação: Uma Reflexão Antropológica*”. Caderno de Pesquisa. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação N.º 1 -1º Semestre 2002, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

GOMES C. (2009). “*Responsabilidade social percebida por consumidores do setor automóvel*”: Lisboa: Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Aveiro.

GRÖNROOS, C. (2004). “*Marketing: Gerenciamento e Serviços*”. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.

HOLWEG, M., Disney, S., Holmström, J., & Småros, J. (2005). “*Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum*”. European Management Journal, 23 (2), 170-181.

HOUSE, R. J.; Delbecq, H. A.; Taria, E. B. (1997). “*Socialized leadership charismatic constructs*”. Universidade da Pensilvânia.

HUNTER, James C. (2006). *“Como se Tornar um Líder Servidor”*. Rio de Janeiro: Sextante. 136 p. Instituto Ethos. Site: <http://www.ethos.org.br>

KAPLAN, R.; Norton, D. (2004). *“Kaplan e Norton na prática”*. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier Editora Lda.

LAGROSEN, Stefan (2007). *“Quality management and environment: exploring the connections”*. The International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 24, nº 4. Bradford (2007). p. 333.

LAKHAL, Lassâad; PASIN, Federico; LIMAM, Mohamed (2006). *“Quality management practices and their impact on performance”*. The International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 23, nº 6. Bradford (2006). p. 625.

LAMBERT, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). *“Developing and Implementing Supply Chain Partnerships”*. The International Journal of Logistics Management, 7 (2), 1-18.

LEITÃO, J. (1999). *“A Relação Treinador Atleta - Percepção dos Comportamentos de Liderança e Ambiente de Grupo em Equipas de Futebol”*. Tese de Doutoramento não publicada. Coimbra: Faculdade de Ciência do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra.

LEITÃO, N. (2009). *“Avaliação da metodologia de identificação e desenvolvimento de fornecedores: O Caso da Direção de Inovação e Tecnologia da Brisa”*: Lisboa: Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade Técnica de Lisboa.

LI, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. (2006). *“The impact of supply chain management on competitive advantage and organizational performance”*. Omega, 34, 107-124.

LOPES, J. (2004). *“Uma visão “muito particular” da Gestão Desportiva”*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Universidade do Porto.

MADU, Christian N. (2005). “*Strategic value of reliability and maintainability management*”. The International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 22, nº 2/3. Bradford (2005). p. 317

MBARE, O. (2004). “*The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy*”. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Network , vol.9, no1, p.4-11.

MINTZBERG, H. (2004). “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Publicações D. Quixote.

MORAIS, T. (2006). “*Compromisso: Nunca Desistir*”. 2.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Booknomics.

MOREIRA, J. (2004). “*Questionários: teoria e prática*”. Coimbra: Editora Almedina.

NETO, F. P., & Froes, C. (2001). “*Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*”. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NEVES P. (2003). “*A influência da liderança na performance e responsabilidade social das organizações desportivas*”. [Online]. Disponível em [www.apogesd.org](http://www.apogesd.org). Consultado em 02 de outubro de 2011.

NEVES, Arminda (2002). “*Gestão na Administração Pública*”. Lisboa. Edições Pergaminho.

NICKELS, W.G.; Wood, M.B. (1999). “*Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*”. Rio de Janeiro: LTC.

NUNNALLY, J.C. (1978). “*Psychometric Theory*”. St. Louis: McGraw Hill.

PANNIRSELVAM, G.P.; Ferguson, L.A. (2001). “*A study of the relationships between the Baldrige categories*”. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 18, nº. 1. (2001). p. 14-37.

PARASURAMAN, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). “*A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*”. Journal of Marketing. 49, 41-50.

PARKER, A., & Hartley, K. (2003). "*Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: a case study of U.K. defense*". Journal of Purchasing and Supply Management , 9 (3), 97-108.

PEREIRA, F.C.B. (1999). "*Administração estratégica nas universidades federais: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina*". Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PESTANA, M.; Gageiro, J. (2000). "*Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*". (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

PESTANA, M.; Gageiro, J. (2005). "*Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*" (4ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

PINKSTON, T., & Carroll, A. (1996). "*A retrospective examination of CSR orientations. Have they changed?*" Journal of Business Ethics , vol.15, no2, p.199-206.

PINTO, S. (2003). "*Gestão dos Serviços: a avaliação da 'The Competitive Advantage of Nations*". 2ª ed. Palgrave. New York.

PRAHALAD, C. K., Hamel, G. (1990). "*A Competência Essencial das Organizações*". Harvard Business Review.

QUAZI, A., & O'Brien, D. (2000). "*An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility*". Journal of Business Ethics , vol.25, no1, p.33-51.

ROBBINS, S. P. (1999). Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC.

ROCHA, W. (1999). "*Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*". Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SACCANI, N., & Perona, M. (2007). "*Shaping buyer-supplier relationships in manufacturing contexts*". 13, 26-41.

SACRISTÁN, C.; Jerez, V.; Anjejo, J. (1996). "*Gestión y Dirección de Empresas Deportivas - Teoría y Práctica*". Madrid. Gymnos Editorial.

SARAVAN, R.; Rao, K. (2006). "*Development and validation of an instrument for measuring total quality service*". Total Quality Management, 17, 6, 733-749.

SCHOLTES, Peter R. (1998). "*O Manual do Líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia*". Rio de Janeiro; Qualitymark Ed.

SCHWARTZ, M., & Carrol, A. (2003). "*Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*". Business Ethics Quarterly, vol.13, no4, p.503-530.

SCHWARTZ, M., & Carrol, A. (2007). "*Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field*". Business Society, vol.29, no10, p.1-39.

Secretariado para a Modernização Administrativa (1997). "*Gestão da qualidade. Conceitos, sistemas de gestão*", instrumentos. Lisboa: SMA.

SHAW, C.; Ivens, J. (2007). "*Optimizar a Experiência do Cliente*". Nem Martins: Publicações Europa América.

SHIN, H., Collier, D., & Wilson, D. (2000). "*Supply management orientation and supplier/buyer performance*". Journal of Operations Management, 18, 317-333.

SHINYASHIKI, Roberto. (2007). Clube dos Campeões. Site: [www.shinyashiki.com.br](http://www.shinyashiki.com.br)

SILVA, J.; Mendes, J.; Guerreiro, M. (2001). "*Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo*". Obra não editada. Faro: Projecto de Investigação da Universidade do Algarve.

SOUSA, R.; Voss, C.A. (2002). "*Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research*". Journal of Operations Management. Vol. 20, (2002). p. 91-109

SRDOC, Alira; Sluga, Alojzij; Bratko, Ivan (2005). *"A quality management model based on the "deep quality concept"*. The International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 22, nº 2/3. Bradford (2005). p. 278

TAVEIRA, A.; James, C.; Karsh, B.; Sainfort, F. (2003). *"Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization"*. Applied Ergonomics, 34, 281-291.

TEJEDOR, J., Elola, L. E Tejedor, a. (2008). *"The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital"*. Total Quality Management & Business Excellence, 19(6), pp. 643-659.

TERZIOVSKI, M.; Samson, D. (1999). *"The link between total quality management practice and organizational performance"*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 16, nº 3.

THOMAS, J.; Nelson, J.; Silverman, S. (2005). *"Research methods in physical activity"*. Champaign: Human Kinetics.

VASCONCELOS FILHO, P. (1985). *"Planeamento estratégico para a retomada do desenvolvimento"*. Rio de Janeiro: LTC.

VILARES, M.; Coelho, P. (2005). *"Satisfação e Lealdade do Cliente. - Metodologias de avaliação, gestão e análise"*. Lisboa: Escolar Editora.

WALTER, A., Ritter, T., & Gemunden, H. (2001). *"Value creation in buyer-seller relationships"*. Industrial Marketing Management , 30, 365-377.

ZEITHAML, V.; Berry, L.; Parasuraman, A. (1996). *"The Behavioural Consequences of Service Quality"*. Journal of Marketing. 60, 31- 46.

ZEITHAML, V.; Parasuraman, A.; Berry, L. (1990). *"Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations"*. New York: The Free Press.

ZINN, W., & Parasuraman, A. (1997). *"Scope and intensity of logistic-based strategic alliances: a conceptual classification and managerial implications"*. Industrial Marketing Management, 26, 137-147

---

## **ANEXOS**

---





## **UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA**

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

O presente questionário pretende a recolha de dados para um estudo de natureza académica (Tese de Mestrado em Gestão).

Com os dados recolhidos nesta investigação é nosso objetivo estudar as perceções dos gestores dos clubes desportivos açorianos, relativamente à gestão para a excelência das suas organizações.

A construção deste questionário teve como base os Conceitos Fundamentais da Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e contém as seguintes dimensões de qualidade: Liderança; Desenvolvimento e envolvimento das pessoas; Desenvolvimento de parcerias; e Responsabilidade social e corporativa.

Este questionário é anónimo e confidencial, pelo que será integralmente assumido por nós que os resultados finais nunca identificarão as pessoas e/ou as organizações inquiridas.

O preenchimento do questionário é individual e lembramos que não existem respostas “certas” ou “erradas”, sendo a sua opinião a única coisa que nos interessa.

A sua resposta é muito importante. Salienta-se que o tempo estimado de preenchimento deste questionário não ultrapassa os 5 minutos, pelo que agradecemos que tivesse a amabilidade de responder a todas as questões.

Muito obrigado pela sua colaboração.

As seguintes afirmações referem-se às dimensões de gestão para a excelência dos clubes açorianos.

Para cada afirmação indique o seu grau de concordância relativamente ao conteúdo da mesma, assinalando a opção que mais se adequa às suas percepções e opiniões.

Não existem **respostas certas ou erradas**, apenas pedimos que escolha a posição que mais se aproxima da sua.

Se **Discorda Totalmente** com a afirmação, assinale com uma circunferência em torno do número 1.

Se **Concorda Totalmente** com a afirmação, assinale com uma circunferência em torno do número 7.

Pode assinalar qualquer um dos números intermédios (de 1 a 7) que melhor corresponde aquilo que é a sua percepção à afirmação colocada.

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
No nosso clube recrutamos e desenvolvemos os nossos colaboradores de acordo com as competências e necessidades da organização.	1 2 3 4 5 6 7	
O nosso clube tem a noção do impacto na comunidade local e diligencia no sentido de minimizar qualquer impacto adverso.	1 2 3 4 5 6 7	
Da nossa experiência entendemos que as parcerias nem sempre são construídas com uma relação sustentável e baseada na confiança mútua, respeito e transparência.	1 2 3 4 5 6 7	
No nosso clube reconhecemos, recompensamos e assistimos as pessoas, ganhando o seu envolvimento e a sua lealdade para com a organização.	1 2 3 4 5 6 7	
O nosso clube procura e promove oportunidades de trabalho com a sociedade em projetos com benefícios mútuos.	1 2 3 4 5 6 7	
Neste clube reconhece-se a importância crescente do capital intelectual das pessoas utilizável em benefício da organização.	1 2 3 4 5 6 7	
O nosso clube definiu um rumo claro de modo a inspirar e motivar os seus colaboradores.	1 2 3 4 5 6 7	
No nosso clube preparamos as pessoas para receber a mudança, quer em termos operacionais, quer em termos das capacidades pessoais.	1 2 3 4 5 6 7	
O nosso clube efetua parcerias com outras organizações.	1 2 3 4 5 6 7	
O nosso clube presta particular atenção e promove ativamente a sustentabilidade ecológica.	1 2 3 4 5 6 7	
A constância de propósitos confere ao nosso clube confiança interna e externa.	1 2 3 4 5 6 7	
O nosso clube trabalha conjuntamente com os parceiros para alcançar objetivos partilhados, apoiando-se mutuamente ao nível da experiência especializada, recursos e conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7	
O nosso clube monitoriza as percepções da comunidade local e age atempadamente no sentido de ir ao encontro das suas expectativas.	1 2 3 4 5 6 7	
No nosso clube identificamos as necessidades que possibilitam a implementação de políticas e planos de ação na organização.	1 2 3 4 5 6 7	

	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente
Perante uma rápida mudança o nosso clube demonstra uma rápida capacidade para se adaptar e realinhar o rumo da sua organização.	1	2	3	4	5	6	7	
A responsabilidade social corporativa expressa-se nos nossos valores e na sua integração no clube.	1	2	3	4	5	6	7	
No nosso clube lidera-se pelo exemplo que se transmite, trabalhando conjuntamente em atividades de melhoria.	1	2	3	4	5	6	7	
É notório que as nossas parcerias incrementam valor acrescentado para os associados.	1	2	3	4	5	6	7	
No nosso clube o desenvolvimento pessoal é preconizado e apoiado, permitindo a realização de todo o seu potencial.	1	2	3	4	5	6	7	
Durante os períodos de turbulência o nosso clube norteia-se pelo equilíbrio e pela constância de propósitos que inspiram confiança e geram envolvimento.	1	2	3	4	5	6	7	
As parcerias com a concorrência convergem em benefícios mútuos.	1	2	3	4	5	6	7	
O nosso clube presta particular atenção e promove ativamente a responsabilidade social no meio onde está inserida.	1	2	3	4	5	6	7	
O nosso clube monitoriza a atividade da concorrência e compreende as vantagens competitivas desta ação.	1	2	3	4	5	6	7	
O nosso clube estabeleceu valores, ética e uma cultura organizacional que nos proporciona uma identidade única e atrativa.	1	2	3	4	5	6	7	

## INFORMAÇÕES GERAIS

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Idade: \_\_\_\_\_ Anos

### Habilitações Literárias:

1º Ciclo do Ensino Básico  
(Antiga 4ª classe) ☐

Ensino Secundário  
(12º ano ou antiga 7ª ano) ☐

2º Ciclo de Ensino  
(6ª ano) ☐

Ensino Superior  
(Bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento) ☐

3º Ciclo de Ensino  
(9ª ano) ☐

Tem formação académica ou profissional na área da gestão? Sim ☐ Não ☐

Se respondeu "sim" à questão anterior diga qual? \_\_\_\_\_

Há quantos anos é gestor deste Clube?  Anos

O Clube que gere tem alguma certificação de gestão de qualidade? Sim ☐ Não ☐

Se respondeu "não" à questão anterior, diga se o Clube que gere iniciou algum processo de certificação de gestão para a qualidade? Sim ☐ Não ☐

Quantos colaboradores trabalham neste Clube?

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.



vimento desportivo, das infra-estruturas e equipamentos desportivos, da investigação, do Atlas Desportivo Nacional e da cooperação internacional.

Estas e outras áreas de intervenção pública constavam do Decreto Legislativo Regional n.º 14/2005/A, de 5 de Julho, que estabeleceu o regime jurídico de apoio ao associativismo desportivo e que, passados quatro anos de aplicação e experiência acumulada, importa reformular e ajustar, continuando a garantir o acesso de todos os cidadãos ao desporto sem discriminação e a definir a intervenção complementar e subsidiária dos poderes públicos no âmbito da política desportiva.

Na sequência da aplicação do Decreto Legislativo Regional n.º 14/2005/A, de 5 de Julho, e reforçado o investimento no processo de formação desportiva, estão criadas as condições para um maior investimento na competição de âmbito local e regional.

Por outro lado, pretende-se que os clubes com equipas participantes nas competições de âmbito nacional integrem um maior número de atletas formados nos Açores, contribuindo para a afirmação do desporto açoriano no contexto nacional e internacional.

O presente diploma mantém o princípio da transparência dos apoios ao associativismo desportivo, estabelece as regras base de apoio ao alto rendimento, privilegia os escalões de formação, incentiva a prática do desporto feminino e a competição local e regional, promove a excelência desportiva, garante o fomento do desenvolvimento desportivo sustentado dos Açores, promove a prática da actividade física e desportiva não codificada junto da população residente, integra novas áreas de intervenção e procede aos ajustes considerados necessários.

Assim, a Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores decreta, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 227.º da Constituição da República e do n.º 1 do artigo 37.º do Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores, o seguinte:

## CAPÍTULO I

### Disposições gerais

#### Artigo 1.º

##### Objecto

O presente diploma define o quadro geral do apoio a prestar pela administração regional autónoma ao desenvolvimento da actividade desportiva não profissional, da promoção desportiva, da formação dos recursos humanos no desporto, do desporto de alto rendimento, da protecção dos desportistas e das infra-estruturas desportivas no âmbito do desporto para todos e do desporto federado.

#### Artigo 2.º

##### Conceitos

Para efeitos do presente diploma considera-se:

a) «Atleta» o praticante desportivo inscrito no respectivo organismo federativo;

b) «Atleta formado nos Açores» o atleta que até completar 18 anos de idade tenha, comprovadamente, sido inscrito na federação da respectiva modalidade durante pelo menos quatro épocas desportivas em representação de clube com sede na Região;

## REGIAO AUTONOMA DOS AÇORES

### Assembleia Legislativa

#### Decreto Legislativo Regional n.º 21/2009/A

##### Regime jurídico de apoio ao movimento associativo desportivo

Com a publicação da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro, foram definidas as bases das políticas de desenvolvimento da actividade física e do desporto assentes nos princípios da universalidade e da igualdade, da ética desportiva, da coesão e da coordenação, da descentralização e da colaboração.

A nova lei dedica ainda um capítulo às políticas públicas nas áreas da promoção da actividade física, do desenvol-



c) «Atleta formado no clube» o atleta que até completar 18 anos tenha sido, comprovadamente, inscrito na federação da respectiva modalidade durante pelo menos quatro épocas desportivas em representação do mesmo clube com sede na Região;

d) «Atleta profissional» o atleta que exerce actividade desportiva como profissão exclusiva ou principal e remunerada;

e) «Atleta utilizado» o atleta que seja inscrito no boletim de qualquer jogo do campeonato regional ou nacional em que o clube participe;

f) «Contrato-programa de desenvolvimento desportivo» o contrato celebrado nos termos do presente diploma entre a administração regional autónoma ou uma autarquia e uma entidade do movimento associativo desportivo ou um atleta;

g) «Divisão ou nível competitivo» o grupo ou série do campeonato nacional da respectiva modalidade;

h) «Entidade do movimento associativo desportivo» a entidade que cumpre os requisitos estabelecidos na Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro, nomeadamente clubes desportivos, associações de modalidade ou de desportos, associações de associações, agrupamentos de clubes e sociedades desportivas que tenham sede e desenvolvam a sua actividade nos Açores;

i) «Escalões de formação» os grupos de atletas classificados como infantis, iniciados, juvenis, juniores ou designações similares, tendo como referência idades compreendidas entre os 8 e os 18 anos;

j) «Jovem talento regional» o atleta que, numa determinada idade, evidencie capacidades, aptidões específicas (somáticas, físicas, técnicas e táticas), apresente resultados em competições oficiais e demonstre a possibilidade de, através do aumento do volume de treino, de treino especializado e de maior participação competitiva, ascender ao estatuto de praticante de alto rendimento;

k) «Movimento associativo desportivo» o conjunto das entidades do movimento associativo desportivo;

l) «Outras entidades promotoras do desporto» a entidade da organização não federada do desporto, nomeadamente entidades privadas prestadoras de serviços desportivos, associações promotoras do desporto, entidades representativas de recursos humanos, clubes de praticantes, casas do povo, escolas, instituições de solidariedade social ou ainda outras que desenvolvam actividades físicas ou desportivas no âmbito do desporto para todos, desporto adaptado, prevenção e controlo de dopagem e formação de recursos humanos;

m) «Praticante desportivo» aquele que a título individual ou integrado numa equipa desenvolva uma actividade desportiva;

n) «Regularidade anual de deslocações» o conjunto de deslocações, com início nos Açores, para participar em competições oficiais de âmbito nacional, desde a 1.ª fase, que se distribuem por jornadas ao longo da época desportiva;

o) «Recursos humanos do desporto» aqueles que intervêm directamente na realização de actividades desportivas ou desenvolvem ocupações necessárias ou geradas pelo fenómeno desportivo, nomeadamente praticantes desportivos, atletas, treinadores, técnicos, árbitros, juizes, dirigentes desportivos, médicos, psicólogos, enfermeiros, fisioterapeutas e massagistas legalmente habilitados;

p) «Série Açores» o grupo ou série desportiva de uma competição nacional com extensão territorial exclusiva à Região que não seja de inscrição livre e aberta;

q) «Servidão desportiva» a servidão administrativa com a natureza de um direito real público de uso de bens privados, destinado a assegurar a utilização pelo público, ou por certas categorias de pessoas abstractamente determinadas, das infra-estruturas e equipamentos cuja aquisição ou construção tenha sido objecto de comparticipação financeira pública ao abrigo de contratos-programa de desenvolvimento desportivo;

r) «Valor base de comparticipação» o valor de referência para o cálculo do valor pecuniário das comparticipações financeiras a conceder no âmbito do presente diploma.

### Artigo 3.º

#### Tipologia dos apoios

1 — O apoio a conceder pela administração regional autónoma à actividade desportiva assume as seguintes modalidades:

- a) Concessão de comparticipação financeira;
- b) Incentivos à implantação de infra-estruturas e equipamentos;
- c) Isenção de taxas;
- d) Acções de formação para os recursos humanos do desporto;
- e) Apoio técnico e material e fornecimento de elementos informativos e documentais;
- f) Apoio à realização de estudos técnico-desportivos, de estudos e projectos de investigação nas áreas da actividade física e saúde e do desporto.

2 — Os apoios a que se refere o número anterior são modulados de forma específica para o apoio à prática desportiva de cidadãos portadores de deficiência em modalidade de desporto adaptado e no apoio a atletas em regime de alto rendimento ou jovens talentos regionais.

### Artigo 4.º

#### Obrigatoriedade dos contratos-programa

1 — A concessão de qualquer das comparticipações financeiras referidas no presente diploma só pode fazer-se mediante contrato-programa celebrado nos termos dos artigos seguintes.

2 — Exceptuam-se da obrigatoriedade de celebração de contrato-programa a atribuição de prémios de classificação, subida de divisão e manutenção e por utilização de atletas formados nos Açores, previstos no presente diploma.

## CAPÍTULO II

### Contratos-programa

### Artigo 5.º

#### Comparticipações financeiras

1 — Salvo o disposto no número seguinte, a obrigação estabelecida no artigo anterior aplica-se a todas as comparticipações financeiras, qualquer que seja a proporção dos custos por elas cobertos, concedidas, em apoio ao movimento associativo desportivo ou a atletas, directamente pela administração regional autónoma ou através de organismos, fundos e serviços dela dependentes.

2 — Não ficam sujeitas ao regime constante do presente diploma as comparticipações cujo montante em cada ano



não ultrapasse o valor correspondente a cinco vezes o valor do salário mínimo regional, a menos que tais comparticipações, em conjunto com as anteriormente concedidas em benefício do mesmo programa de desenvolvimento desportivo e pela mesma entidade, excedam aquele valor anual.

3 — As comparticipações financeiras só podem ser concedidas mediante a apresentação, pelas entidades interessadas ou pelos atletas, de programas de desenvolvimento desportivo, excepto quando se trate da atribuição de prémios de classificação, subidas de divisão e manutenção e de apoio à utilização de atletas formados nos Açores ou de atletas formados no clube.

4 — Não podem ser objecto de comparticipação financeira os planos ou projectos que contrariem os princípios da universalidade e da igualdade, da ética desportiva e da coesão e da continuidade territorial, previstos nos artigos 2.º, 3.º e 4.º da Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro.

5 — Sem prejuízo de outras consequências que resultem da lei, não podem beneficiar de novos apoios financeiros por parte da administração regional autónoma e das autarquias locais as entidades que estejam em situação de incumprimento das suas obrigações fiscais ou para com a segurança social, devendo ser suspensos os benefícios financeiros decorrentes de quaisquer contratos-programa em curso enquanto a situação se mantiver.

6 — Os apoios previstos nos contratos-programa encontram-se exclusivamente afectos às finalidades para as quais foram atribuídos, sendo absolutamente insusceptíveis de penhora ou de qualquer forma de apreensão judicial ou oneração.

7 — Não pode igualmente ser objecto de comparticipação ou patrocínio financeiro o desporto profissional, excepto nos termos do Decreto Legislativo Regional n.º 8/99/A, de 22 de Março.

### Artigo 6.º

#### Programas de desenvolvimento desportivo

Para efeitos do presente diploma consideram-se programas de desenvolvimento desportivo:

- a) Os planos de actividades das entidades que fomentam e dirigem, no plano regional ou local, a prática das diversas modalidades desportivas;
- b) Os planos de acção específica destinados a promover e divulgar a prática do desporto, a organizar competições com interesse social ou desportivo relevante ou a apoiar a participação em provas nacionais e internacionais;
- c) Os projectos de construção, ou beneficiação de infra-estruturas e de equipamentos desportivos;
- d) Os projectos que visem a protecção dos desportistas e a realização de actividades no âmbito da medicina desportiva e do controlo da dopagem;
- e) As iniciativas que visem o progresso das condições gerais da prática do desporto no domínio da formação, da documentação, da investigação ou das relações com organismos nacionais e internacionais relevantes.

### Artigo 7.º

#### Beneficiários das comparticipações financeiras

1 — Podem beneficiar da concessão de comparticipações financeiras, no âmbito definido pelo presente diploma, as entidades que, tendo sede e desenvolvendo a sua

actividade na Região, se enquadrem numa das seguintes categorias:

- a) As associações de praticantes ou de clubes desportivos filiadas nas federações que detenham estatuto de utilidade pública desportiva;
- b) Os clubes desportivos e os clubes de praticantes, independentemente da associação ou federação em que estejam inscritos;
- c) As associações desportivas de modalidade ou de desportos, associações promotoras de desporto e associações de associações;
- d) Os agrupamentos de clubes;
- e) As sociedades desportivas e entidades privadas prestadoras de serviços desportivos;
- f) As entidades representativas dos recursos humanos do desporto;
- g) Os atletas e outras entidades promotoras de desporto.

2 — As comparticipações directamente atribuídas aos clubes desportivos só podem ter por objecto planos ou projectos específicos que não caibam nas atribuições próprias das associações e federações e não constituam um encargo ordinário dos mesmos clubes.

3 — As associações desportivas, os clubes desportivos participantes em competições nacionais de regularidade anual de deslocações e as sociedades desportivas, para beneficiarem dos apoios previstos nos contratos-programa, devem possuir contabilidade organizada.

### Artigo 8.º

#### Finalidade dos contratos-programa

A subordinação das comparticipações financeiras à celebração de contratos-programa tem em vista a realização dos seguintes objectivos:

- a) Enquadrar os apoios financeiros públicos na execução de planos concretos de promoção do desporto;
- b) Dar maior flexibilidade ao processo de concessão dos apoios financeiros, de modo a permitir que eles sejam em cada circunstância os mais adequados ao programa de desenvolvimento desportivo em que se integram;
- c) Fazer acompanhar a concessão dos apoios financeiros por uma avaliação completa dos custos de cada plano ou projecto, assim como dos graus de autonomia financeira, técnica, material e humana previstos para a sua execução;
- d) Permitir a intervenção e mútua vinculação de diversas entidades interessadas na realização de um mesmo programa de desenvolvimento desportivo;
- e) Reforçar o sentido de responsabilidade dos outorgantes relativamente ao cumprimento das obrigações por eles livremente assumidas;
- f) Assegurar a plena publicidade e transparência das condições com base nas quais os apoios financeiros foram concedidos.

### Artigo 9.º

#### Partes outorgantes

1 — Os contratos-programa são outorgados em representação da administração regional autónoma pelo director regional competente em matéria de desporto ou, quando celebrados por outra entidade, pelo respectivo dirigente



máximo e por quem, nos termos legais ou estatutários, tenha o poder de obrigar as restantes entidades contratantes.

2 — Podem ainda ser parte nos contratos-programa, além dos organismos concedente e beneficiário da participação financeira, outras entidades interessadas no correspondente plano de desenvolvimento desportivo, nomeadamente estabelecimentos de ensino, associações de carácter não desportivo e autarquias locais.

3 — A participação das entidades referidas no número anterior pode traduzir-se, para além da aceitação dos direitos ou das vantagens estabelecidos a seu favor no contrato, na definição de quaisquer obrigações ou contrapartidas que por elas sejam assumidas no quadro das suas atribuições.

### Artigo 10.º

#### Iniciativa contratual

1 — A apresentação de propostas para a celebração de contratos-programa compete às entidades ou atletas que pretendam beneficiar da correspondente comparticipação financeira.

2 — Sem prejuízo de outros que o interessado queira apresentar, as propostas devem conter, quando aplicáveis, os seguintes elementos:

a) A descrição e a caracterização genéricas do programa de desenvolvimento desportivo a realizar;

b) A justificação social do programa, com indicação das vantagens dele eventualmente resultantes para terceiras entidades ou para o público em geral;

c) A justificação desportiva do programa, nomeadamente do ponto de vista do desenvolvimento das modalidades em causa e das provas ou competições a realizar;

d) A quantificação dos resultados esperados com a execução do programa;

e) A previsão de custos e das necessidades de financiamento público, com os respectivos cronogramas ou escalonamentos;

f) A demonstração do grau de autonomia financeira, técnica, material e humana, oferecido pela entidade proponente para a execução do programa, incluindo, se for caso disso, a indicação de outras comparticipações, financiamentos ou patrocínios e respectivas condições;

g) A identificação de quaisquer entidades eventualmente associadas à gestão e execução do programa, definindo a natureza da sua intervenção, os seus poderes e as suas responsabilidades;

h) As relações de complementaridade com outros programas já realizados ou em execução na mesma área ou em áreas conexas se os houver;

i) O calendário e o prazo global de execução do programa de desenvolvimento desportivo;

j) O destino dos bens adquiridos ou construídos ao abrigo do programa, se a sua titularidade não ficar a pertencer à entidade proponente, e definição da entidade responsável pela sua gestão e manutenção.

3 — Quando o programa tiver em vista a construção de infra-estruturas ou equipamentos desportivos, a proposta deve ainda, além dos elementos referidos no número anterior, conter a planta da respectiva localização e os estudos prévios ou descrições técnicas necessários à sua apreciação.

4 — Se estiver prevista a participação de terceiras entidades no contrato-programa, estas devem ser igualmente

identificadas na proposta, com a indicação dos respectivos direitos e obrigações.

### Artigo 11.º

#### Aceitação e rejeição das propostas

1 — A aceitação das propostas de celebração de contratos-programa deve ser comunicada ao respectivo proponente acompanhada de minuta com indicação das cláusulas de interesse público que a entidade competente entenda deverem ser incluídas no contrato.

2 — Quando não for possível a celebração imediata do contrato-programa por razões de natureza orçamental, as propostas aceites consideram-se válidas até ao fim do ano económico subsequente, devendo ser comunicadas ao proponente as condições em que o contrato poderá ser celebrado e a ordem temporal de prioridade da sua proposta em relação àquelas que se encontrem em idêntica situação.

3 — Se o contrato-programa, nos casos referidos no número anterior, não puder ser celebrado no decurso daquele período, tem o respectivo proponente o direito de o renovar, mediante simples declaração, actualizando as suas cláusulas em função da evolução das necessidades.

4 — Quando a proposta seja rejeitada e os fundamentos da rejeição não constituam obstáculo definitivo à aceitação do programa de desenvolvimento desportivo proposto, a entidade que a proferiu deve indicar as condições e os termos em que a proposta tem de ser reformulada para poder ser aceite.

### Artigo 12.º

#### Conclusão e formalidades dos contratos

1 — A entidade proponente e as demais entidades que tomarem parte no contrato devem decidir, no prazo de 30 dias, sobre a aceitação da minuta a que se refere o n.º 1 do artigo anterior, sob pena de caducidade dos seus efeitos.

2 — Para os efeitos do disposto no número anterior, cabe à entidade proponente dar conhecimento do conteúdo da minuta às demais entidades interessadas, bem como comunicar a revisão desta à entidade concedente da participação financeira.

3 — Uma vez aceite pela entidade proponente e pelas demais entidades referidas no n.º 1, a minuta do contrato é submetida às autorizações e aprovações exigidas pela lei.

4 — O texto definitivo do contrato é reduzido a escrito em tantos exemplares quantas as partes outorgantes e por elas assinados.

5 — Os contratos-programa, ou seu extracto, são obrigatoriamente publicados na 2.ª série do *Jornal Oficial*.

### Artigo 13.º

#### Início da vigência dos contratos

1 — Os contratos-programa entram em vigor no dia imediato ao da sua assinatura ou na data que neles esteja fixada, se posterior.

2 — Salvo estipulação em contrário no contrato-programa para construção ou melhoramento de infra-estruturas ou equipamentos desportivos, este produz os seus efeitos a partir da data em que tenha sido concluído o correspondente processo de licenciamento de obras.



## Artigo 14.º

## Conteúdo dos contratos

1 — Com respeito pelo disposto no número seguinte e das normas imperativamente estabelecidas no presente diploma, o conteúdo dos contratos-programa é livremente acordado pelas partes outorgantes.

2 — Sem prejuízo de outras estipulações, os contratos-programa devem regular expressamente os seguintes pontos, quando aplicáveis:

- a) O objecto do contrato;
- b) As obrigações assumidas pela entidade responsável pela execução do programa de desenvolvimento desportivo;
- c) As entidades eventualmente associadas à gestão do programa, os seus poderes e as suas responsabilidades;
- d) O prazo de execução do programa;
- e) O custo previsto do programa e definição das responsabilidades de financiamento;
- f) O regime de comparticipação financeira;
- g) O destino dos bens adquiridos ou construídos ao abrigo do programa e responsabilidade pela sua gestão e manutenção, bem como as garantias de afectação futura dos mesmos bens aos fins do contrato, e a definição do conteúdo e do prazo da correspondente servidão desportiva;
- h) O sistema de acompanhamento e controlo da execução do programa;
- i) As condições de revisão do contrato e, sendo caso disso, a respectiva fórmula.

3 — A comparticipação financeira não deve ficar dependente de elementos ou factores não determinados no próprio contrato, mas, se for estabelecida com base numa percentagem do custo do programa, entende-se que o seu montante é o que resulta da aplicação dessa percentagem à estimativa contratual do mesmo custo.

4 — Quando a comparticipação financeira tiver por objecto apenas a fase de projecto ou de arranque de uma obra ou de um plano de actividades, o contrato deve definir as obrigações assumidas pela entidade beneficiária em relação à promoção das fases subsequentes da mesma obra ou plano, bem como as consequências do respectivo incumprimento.

5 — Os litígios emergentes da execução dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo são da competência da jurisdição administrativa.

## Artigo 15.º

## Servidão desportiva

1 — Compete à entidade concedente da comparticipação financeira, se outra não for designada no contrato, o exercício dos poderes de fiscalização e dos procedimentos executivos necessários para assegurar o cumprimento das obrigações correspondentes à servidão desportiva.

2 — A servidão desportiva não pode ter duração inferior a 25 anos no caso das infra-estruturas desportivas e a 5 anos no caso de viaturas e equipamentos desportivos.

3 — Qualquer entidade que adquira ou construa, ao abrigo de contratos-programa de desenvolvimento desportivo, bens onerados com uma servidão desportiva, deve promover a respectiva inscrição no registo predial no prazo máximo de 90 dias após a aquisição ou construção.

4 — Decorrido o prazo previsto no número anterior sem que se mostre feito o registo da servidão, pode o mesmo ser efectuado pela entidade pública referida.

## Artigo 16.º

## Acompanhamento e controlo da execução dos contratos

1 — Compete à entidade concedente da comparticipação financeira fiscalizar a execução do contrato-programa, podendo realizar para o efeito inspecções e inquéritos.

2 — A entidade ou entidades responsáveis pela realização do programa de desenvolvimento desportivo devem prestar à entidade concedente da comparticipação financeira todas as informações por ela solicitadas acerca da execução do contrato, sob pena de resolução do contrato nos termos do n.º 3 do artigo 19.º do presente diploma.

3 — A entidade beneficiária da comparticipação financeira deve incluir nos seus relatórios anuais de actividade uma referência expressa ao estado de execução do respectivo contrato-programa.

4 — Quando o financiamento envolva a realização de obra é obrigatória a afixação de uma placa identificativa das entidades financiadoras em local bem visível do exterior.

5 — Concluída a realização do programa de desenvolvimento desportivo, a entidade beneficiária da comparticipação financeira envia à entidade concedente um relatório final sobre a execução do contrato.

## Artigo 17.º

## Revisão dos contratos

1 — Os contratos-programa podem ser modificados ou revistos nas condições que neles se encontrarem estabelecidas e, nos demais casos, por livre acordo das partes.

2 — É sempre admitido o direito à revisão do contrato quando, em virtude de alteração superveniente e imprevista das circunstâncias, a sua execução se torne excessivamente onerosa para a entidade beneficiária da comparticipação financeira ou manifestamente inadequada à realização do interesse público.

3 — As alterações ao nível geral dos preços não constituem fundamento de revisão automática do montante da comparticipação, salvo se a revisão nele se encontrar expressamente prevista.

4 — A entidade interessada na revisão do contrato envia às demais partes outorgantes uma proposta fundamentada donde conste a sua pretensão.

5 — As entidades a quem seja enviada uma proposta de revisão do contrato devem comunicar a sua resposta no prazo de 60 dias após a recepção da mesma, considerando-se a ausência de resposta como aceitação tácita.

## Artigo 18.º

## Cessação dos contratos

1 — Cessa a vigência dos contratos-programa:

a) Quando esteja concluído o programa de desenvolvimento desportivo que constitui o seu objecto;

b) Quando por causa não imputável à entidade responsável pela execução do programa se torne objectiva e definitivamente impossível a realização dos seus objectivos essenciais;

c) Quando a entidade concedente da comparticipação financeira exerça o seu direito de resolver o contrato nos termos dos n.ºs 2 e 3 do artigo seguinte.

2 — A resolução do contrato efectua-se através de notificação dirigida às demais partes outorgantes, por carta registada com aviso de recepção, no prazo máximo de



60 dias a contar do conhecimento do facto que lhe serve de fundamento.

### Artigo 19.º

#### Incumprimento dos contratos

1 — O atraso na realização do programa de desenvolvimento desportivo confere à entidade concedente da participação financeira o direito de fixar novo prazo ou novo calendário para a sua execução.

2 — Verificado novo atraso, a entidade concedente tem o direito de resolver o contrato, mas as quantias que já tiverem sido pagas a título de comparticipação só lhe devem ser restituídas na medida em que a realização do objecto do contrato ficar comprometida.

3 — O incumprimento culposo do programa de desenvolvimento desportivo por parte da entidade beneficiária da comparticipação financeira confere à entidade concedente o direito de resolver o contrato e de reaver todas as quantias pagas, quando se verifique a impossibilidade de realização dos fins essenciais do programa.

4 — Quando o incumprimento se deva a razões não imputáveis à entidade beneficiária, a resolução do contrato confere à entidade concedente apenas o direito de reduzir proporcionalmente a sua comparticipação.

5 — Não podem beneficiar de novas comparticipações financeiras, enquanto não repuserem as quantias que, nos termos dos n.ºs 3 e 4 do presente artigo, devam ser restituídas, as entidades que deixarem culposamente de cumprir um contrato-programa de desenvolvimento desportivo, salvo se estiver pendente acção onde o litígio deva ser apreciado.

6 — Quando, em virtude de incumprimento do contrato por parte da entidade beneficiária da comparticipação financeira, fique incompleta a construção de infra-estruturas ou equipamentos desportivos, pode a conclusão das obras ser assumida pela entidade concedente com base na revisão, por mútuo acordo, das condições ou do prazo da servidão desportiva, havendo lugar neste caso apenas à reposição das quantias pagas na parte correspondente ao incumprimento.

7 — Sem prejuízo da responsabilidade das entidades beneficiárias de comparticipações financeiras, os membros dos respectivos órgãos de gestão só respondem pessoalmente pelo reembolso das quantias aplicadas a fins diversos dos fixados no contrato-programa.

8 — Quando se verifique mora no pagamento da participação financeira por parte da entidade concedente, a entidade beneficiária tem o direito de ser compensada pelos juros legais resultantes deste incumprimento.

## CAPÍTULO III

### Comparticipação financeira à actividade desportiva

#### SECÇÃO I

##### Actividade de treino e competição de âmbito local

### Artigo 20.º

#### Actividades de treino e competição dos escalões de formação

1 — Os clubes desportivos que desenvolvam actividades de treino e competição dos escalões de formação podem beneficiar de apoio financeiro, definido nos termos

constantes de contrato-programa a celebrar com o departamento do Governo Regional competente em matéria de desporto que, entre outras condições contratuais, especificará o montante das comparticipações.

2 — O montante das comparticipações é determinado em função dos programas de desenvolvimento desportivo e relatórios de execução apresentados, dependendo da verificação cumulativa das seguintes condições:

a) Existência de treinador qualificado em presença permanente durante as actividades de treino e competição;

b) Ser desenvolvida actividade formativa de forma regular e sistemática durante um período mínimo de oito meses por época desportiva;

c) Ser cumprido um horário semanal de treino não inferior a duas horas até ao escalão de infantis ou similar e de três horas nos restantes escalões, repartido no mínimo por dois períodos de trabalho em dias diferentes e preferencialmente não consecutivos;

d) Participar em todas as provas organizadas ao nível local para o escalão em que se tenha candidatado;

e) Manter um número mínimo de atletas em formação e competição regular, fixado no documento orientador a elaborar pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto e constante do contrato-programa, tendo em consideração a modalidade e o escalão etário.

3 — Para determinação dos limites fixados nos termos da alínea e) do número anterior, não são considerados atletas que tenham sido contabilizados, para idênticos efeitos, noutra modalidade ou escalão etário pela mesma entidade.

4 — As candidaturas a apoiar são apresentadas ao departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto no prazo que estiver fixado no documento orientador.

5 — O apoio mínimo anual a conceder a cada equipa é determinado multiplicando o valor base unitário fixado por resolução do Conselho do Governo Regional pelos seguintes índices:

a) Até ao escalão de infantis ou similar — 20;

b) Do escalão de iniciados, ou similar, até ao escalão de juniores ou similar — 35.

6 — O apoio mínimo anual, previsto no número anterior, pode ser majorado até ao máximo de 100%, nos termos seguintes:

a) 25% quando o clube tenha mantido, de forma ininterrupta, durante os últimos cinco anos, e com contrato-programa celebrado, actividade formativa na mesma modalidade, escalão e sexo, ou nas duas primeiras épocas consecutivas de actividade formativa do mesmo escalão e do sexo feminino, e em condições a fixar no documento orientador previsto na alínea e) do n.º 2;

b) Até 75% em função da realidade desportiva e da modalidade, das qualificações do treinador, das distâncias a percorrer e de outras orientações a estabelecer em documento orientador a elaborar pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto e a fixar no contrato-programa.

7 — O apoio determinado é devido em duas prestações iguais e processado nas condições a fixar no respectivo contrato-programa.



8 — Os clubes desportivos que utilizem instalações desportivas próprias para as actividades de treino e competição dos escalões de formação podem beneficiar de apoio por parte do departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto, que é calculado atendendo aos seguintes indicadores:

a) Número mínimo de horas de treino definidas para os escalões de formação e constantes na alínea c) do n.º 2 do presente artigo;

b) Duração da actividade formativa durante o tempo previsto na alínea b) do n.º 2 do presente artigo;

c) Valor das taxas de referência definidas para o protocolo de utilização das instalações desportivas escolares, previsto no n.º 5 do artigo 80.º

### Artigo 21.º

#### Actividade competitiva de âmbito local

1 — As entidades do movimento associativo desportivo que organizem quadros competitivos ao nível de ilha, desde que integrados no seu plano anual de actividades, podem beneficiar de apoio, definido nos termos de contrato-programa anual a celebrar com o departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto.

2 — O montante das comparticipações será determinado em função de indicadores da situação específica de desenvolvimento desportivo, definidos pelo organismo da administração regional autónoma competente em matéria de desporto, após apreciação dos programas de desenvolvimento desportivo e relatórios de execução apresentados.

## SECÇÃO II

### Actividade competitiva de âmbito regional, nacional e internacional

### Artigo 22.º

#### Comparticipação para deslocações

1 — A administração regional autónoma, através do departamento competente em matéria de desporto, concede comparticipações financeiras destinadas a apoiar os encargos com transportes, taxas, transferes, alojamento, alimentação e outros inerentes à participação em competição de âmbito regional, nacional e internacional.

2 — As comparticipações a que se refere o número anterior são exclusivamente concedidas para participação em quadros competitivos que forem acordados entre o departamento competente em matéria de desporto e as entidades do movimento associativo desportivo nos termos dos respectivos programas de desenvolvimento desportivo.

### Artigo 23.º

#### Apoio para viagens

As comparticipações para os encargos com transportes aéreos ou marítimos recebem a designação de apoios para viagens e os seus valores unitários são os correspondentes à tarifa mais económica em vigor, para percursos iniciados nos Açores por residentes, entre a ilha onde esteja sediada a

entidade beneficiária e o porto ou aeroporto de destino mais próximo da localidade de realização da competição.

### Artigo 24.º

#### Apoios complementares

As comparticipações para os encargos com transportes terrestres, taxas, transferes, alojamento, alimentação e outros inerentes à participação na competição recebem a designação de apoios complementares.

### Artigo 25.º

#### Cálculo das comparticipações financeiras

1 — Nos desportos colectivos, o valor das comparticipações financeiras é calculado para cada deslocação de acordo com as seguintes regras:

a) O valor do apoio para viagens é obtido multiplicando o custo unitário da tarifa pelo número de elementos da comitiva oficial;

b) O valor dos apoios complementares é obtido multiplicando o valor unitário dos apoios complementares pelo número de elementos da comitiva oficial e pelo número de dias previstos para a deslocação.

2 — Nos desportos individuais, o valor das comparticipações é calculado para o conjunto das deslocações e em conformidade com as regras de participação nos quadros competitivos constantes do programa de desenvolvimento desportivo.

3 — Os apoios complementares e as respectivas majorações apenas podem ser concedidos às entidades do movimento associativo desportivo que utilizem exclusivamente atletas com residência fiscal nos Açores.

### Artigo 26.º

#### Limites do co-financiamento para viagens e apoios complementares

1 — O período máximo por deslocação a financiar nos termos do artigo anterior é de um dia, acrescido de mais um dia por cada dormida além da primeira, até um máximo de três dias para jornadas simples e de quatro para jornadas duplas.

2 — As limitações previstas no presente artigo não se aplicam nas deslocações para a participação em quadros competitivos disputados em fases concentradas.

### Artigo 27.º

#### Actividade competitiva de âmbito regional

1 — As comparticipações financeiras para a actividade competitiva de âmbito regional, nas fases interilhas, destinam-se à participação em quadros competitivos oficiais, constantes dos respectivos programas de desenvolvimento desportivo, e são concedidas às entidades do movimento associativo desportivo que correspondam ao patamar superior de organização dentro da modalidade, podendo ser atribuídas directamente aos clubes intervenientes quando sejam quadros competitivos dos desportos colectivos com seis ou mais equipas participantes.

2 — Para os escalões de seniores e juniores, ou similares, só podem beneficiar das comparticipações para as deslocações no âmbito da participação na actividade com-



petitiva de âmbito regional, previstas no número anterior, os clubes ou associações que cumpram, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- a) Não utilizem qualquer atleta profissional;
- b) Utilizem em cada jogo, no caso dos desportos colectivos, pelo menos, 80 % de atletas que tenham sido formados nos Açores ou atletas que tenham residência fiscal e mais de cinco anos de prática desportiva federada na Região;
- c) No caso dos desportos individuais, as comitivas participantes em cada prova sejam constituídas, pelo menos, por 80 % de atletas que sejam formados nos Açores ou que tenham residência fiscal e mais de cinco anos de prática desportiva federada na Região.

3 — Os clubes desportivos participantes em provas ou campeonatos de âmbito regional dos desportos colectivos nas modalidades que apresentem, na época imediatamente anterior, mais de 30 equipas no mesmo escalão e sexo poderão usufruir dos seguintes apoios:

- a) Comparticipação financeira destinada a viagens aéreas e apoios complementares nos termos dos artigos 23.º e 24.º, calculados conforme os artigos 25.º e 26.º do presente diploma;
- b) Majoração dos apoios complementares em 20 %;
- c) Comparticipação financeira pela utilização de atletas formados nos Açores nos termos dos artigos 42.º e 43.º, aplicando-se os índices para o último nível competitivo constantes da tabela do anexo III do presente diploma.

4 — Os apoios referidos no número anterior serão atribuídos aos clubes que cumpram cumulativamente os requisitos definidos na alínea b) do n.º 2 do presente artigo.

5 — O número limite de equipas a apoiar será de 12 equipas.

## Artigo 28.º

### Actividade competitiva de âmbito nacional

1 — As comparticipações financeiras para a actividade competitiva de âmbito nacional destinam-se à participação em quadros competitivos oficiais, constantes dos respectivos programas de desenvolvimento desportivo, e são concedidas às entidades do movimento associativo desportivo, sendo atribuídas directamente aos clubes intervenientes quando sejam quadros competitivos de regularidade anual dos desportos colectivos.

2 — Nos desportos colectivos, para o escalão de seniores ou similares, os apoios para viagens e os apoios complementares para a participação em quadros competitivos com regularidade anual de deslocações e fases finais resultantes das Série Açores são determinados nos termos da resolução do Conselho do Governo Regional a que se refere o artigo 89.º do presente diploma, sendo apoiadas deslocações para a realização de jornadas simples ou duplas consoante os regulamentos federativos em vigor.

3 — A comparticipação para participação em quadros competitivos sem regularidade anual de deslocações, atento o disposto nos artigos 25.º a 27.º do presente diploma, é calculada de acordo com as regras fixadas para a modalidade e nível competitivo.

4 — A participação nas Taças de Portugal ou designações similares será objecto de apoio nos termos do número anterior, sendo atribuído directamente aos clubes participantes em quadros competitivos de regularidade anual dos desportos colectivos.

5 — Sem prejuízo do disposto no número seguinte, nos desportos colectivos e para os escalões de juniores, juvenis e iniciados, ou similares, os apoios para viagens e os apoios complementares são determinados de acordo com o artigo 25.º do presente diploma, com base nas regras de participação nos respectivos quadros competitivos.

6 — Para os escalões de juniores, juvenis e iniciados, ou similares, na participação em quadros competitivos com regularidade anual de deslocações apenas são concedidos apoios para realização de jornadas duplas.

7 — Ficam vedados os apoios às equipas B ou designações similares dos clubes que participem em competições nacionais de regularidade anual de deslocações.

## Artigo 29.º

### Majoração dos apoios complementares na actividade competitiva de âmbito nacional

1 — O valor base unitário dos apoios complementares para participação em actividade competitiva de âmbito nacional dos desportos colectivos com regularidade anual de deslocações tem, de acordo com o nível competitivo, as seguintes majorações:

- a) Última divisão ou nível competitivo — 20 %;
- b) Divisões ou níveis competitivos intermédios — 30 % para o último dos níveis intermédios e 40 % para o primeiro ou nível único;
- c) Divisão ou nível competitivo superior e com duas divisões — 60 %;
- d) Divisão ou nível competitivo superior e com três ou mais divisões — 100 %.

2 — No escalão de seniores dos desportos individuais, quando a participação se faça por clubes/equipas e o modelo competitivo obrigue a deslocações de regularidade anual, aplicam-se as majorações previstas no número anterior.

3 — Acedem à majoração para as divisões ou níveis competitivos previstos no n.º 1 do presente artigo as entidades que cumpram, no mínimo em 85 % dos jogos, os seguintes requisitos:

- a) Última divisão ou nível competitivo — utilizem, pelo menos, 50 % de atletas formados nos Açores;
- b) Divisões ou níveis competitivos intermédios — utilizem, pelo menos, 40 % de atletas formados nos Açores;
- c) Divisão ou nível competitivo superior e com duas divisões — utilizem, pelo menos, 40 % de atletas formados nos Açores;
- d) Divisão ou nível competitivo superior e com três ou mais divisões — utilizem, pelo menos, 30 % de atletas formados nos Açores.

4 — Nas participações competitivas obrigatórias em Taças de Portugal ou similares e outras provas oficiais, os apoios complementares a atribuir não contemplam qualquer majoração.

5 — Os clubes das Série Açores que participam nas fases finais dos respectivos campeonatos nacionais recebem as mesmas majorações das fases anteriores.

## Artigo 30.º

### Série Açores

1 — A actividade competitiva de âmbito nacional integrada na Série Açores, considerada como tal nos termos



da alínea p) do artigo 2.º do presente diploma, beneficia de comparticipação financeira a conceder às entidades do movimento associativo desportivo.

2 — Os valores dos apoios para viagens e apoios complementares são determinados de acordo com o artigo 25.º do presente diploma.

3 — O número mínimo de equipas que integram uma Série Açores é de seis.

4 — Os apoios para a realização e participação na Série Açores estão dependentes da existência na Região de, pelo menos, duas vezes o número de equipas em actividade na mesma modalidade, sexo e escalão.

5 — Acedem à majoração para a última divisão ou nível competitivo previsto na alínea a) do n.º 1 do artigo anterior as entidades que no mínimo utilizem em 85 % dos jogos pelo menos 60 % de atletas formados nos Açores e utilizem exclusivamente atletas com residência fiscal nos Açores.

### Artigo 31.º

#### Verificação da elegibilidade

Cabe às entidades beneficiárias das comparticipações financeiras previstas nos artigos anteriores zelar pelo cumprimento do estipulado no n.º 3 do artigo 25.º, no n.º 2 do artigo 27.º, no n.º 3 do artigo 29.º e no n.º 5 do artigo 30.º, recaiando sobre estas, em caso de incumprimento, a obrigação de devolução das comparticipações recebidas.

### Artigo 32.º

#### Actividade competitiva de âmbito internacional

As comparticipações financeiras para a actividade competitiva de âmbito internacional destinam-se à participação em quadros competitivos previamente acordados com a administração regional autónoma, sendo concedidas por resolução do Conselho do Governo Regional aos clubes neles intervenientes e determinadas de acordo com o programa de desenvolvimento desportivo apresentado.

### Artigo 33.º

#### Arbitragem

1 — Para a participação em actividades competitivas de árbitros inscritos em associações com sede nos Açores são concedidas às respectivas entidades do movimento associativo desportivo as seguintes comparticipações financeiras:

a) Âmbito regional — apoios para viagens e apoios complementares, calculados nos termos do artigo 25.º do presente diploma;

b) Âmbito nacional — apoios para viagens, calculados nos termos do artigo 25.º do presente diploma e um dia de apoios complementares por cada deslocação;

c) Âmbito internacional — apoios para viagens idênticos aos de âmbito nacional, considerando o Aeroporto de Lisboa como destino final.

2 — As comparticipações previstas no número anterior são atribuídas globalmente e inseridas em cláusula específica do contrato-programa anual.

3 — O departamento da administração regional competente em matéria de desporto define, mediante proposta das associações, o número de deslocações a apoiar para a arbitragem de âmbito nacional, de modo a garantir os

requisitos mínimos de manutenção ou subida de nível dos árbitros de categoria nacional ou designação similar.

4 — A atribuição dos apoios para a arbitragem nacional está dependente do regulamentado na legislação nacional.

### Artigo 34.º

#### Arredondamentos

Aquando da aplicação das percentagens referidas na presente secção, o número de atletas é arredondado para o número inteiro superior quando a fracção for igual ou superior a 0,50 e para o número inteiro inferior, nos restantes casos.

## CAPÍTULO IV

### Prémio de classificação, subida de divisão e manutenção

### Artigo 35.º

#### Valor base

Os prémios de classificação, subida de divisão e manutenção são calculados a partir de um valor base idêntico para todas as modalidades, definido por resolução do Conselho do Governo Regional, de acordo com os quadros competitivos e os objectivos de desenvolvimento desportivo a prosseguir.

### Artigo 36.º

#### Prémios de classificação nos desportos colectivos

1 — As classificações obtidas nos três primeiros lugares de campeonatos nacionais e taças de Portugal, ou provas equivalentes, conferem o direito à atribuição ao clube de prémios de classificação diferenciados em função do nível competitivo e do número de elementos da comitiva oficial de cada modalidade.

2 — No escalão de seniores apenas beneficiam dos prémios de classificação os clubes que cumpram os requisitos previstos no n.º 3 do artigo 29.º e no n.º 5 do artigo 30.º do presente diploma.

3 — O valor dos prémios para o escalão de seniores é o que resulta da aplicação dos índices constantes do anexo 1 do presente diploma, do qual faz parte integrante, ao valor base fixado nos termos do artigo anterior.

4 — Nas modalidades com dois níveis competitivos intermédios, os valores dos prémios de classificação do nível competitivo intermédio mais baixo são calculados nos termos do número anterior, considerando os índices do anexo 1 correspondentes ao último nível competitivo, acrescido de 10 %.

5 — Para os escalões de iniciados, juvenis e juniores, ou similares, com idades compreendidas entre os 13 e os 18 anos, os prémios correspondem às seguintes percentagens, calculadas sobre o valor determinado nos termos do n.º 3 do presente artigo, considerando os índices do anexo 1 correspondentes ao respectivo nível competitivo:

- a) Iniciados — 20 %;
- b) Juvenis — 30 %;
- c) Juniores — 40 %.

6 — As classificações obtidas nos três primeiros lugares de provas organizadas pelas federações internacionais e



resultantes das participações em campeonatos nacionais, taças de Portugal ou provas equivalentes conferem o direito à atribuição ao clube de prémios de classificação no montante a definir por resolução do Conselho do Governo.

### Artigo 37.º

#### Prémios de classificação nos desportos individuais

1 — Sem prejuízo do disposto no n.º 4, as classificações individuais obtidas num dos três primeiros lugares em campeonatos ou provas nacionais organizadas pela respectiva federação desportiva conferem o direito à atribuição ao clube de prémios de classificação.

2 — Caso a inscrição na federação da respectiva modalidade não seja em representação de um clube ou estrutura associativa similar, o prémio é atribuído ao atleta.

3 — O valor dos prémios para o escalão de seniores é o que resulta da aplicação dos índices constantes do anexo II do presente diploma, do qual faz parte integrante, ao valor base fixado nos termos do artigo 35.º do presente diploma.

4 — Apenas beneficiam de prémio de classificação os atletas, ou os clubes que utilizem atletas, que cumpram pelo menos um dos seguintes requisitos:

- a) Seja atleta formado nos Açores;
- b) Tenha residência fiscal e prática desportiva federada na Região há pelo menos cinco anos contados à data do início da época desportiva a que o prémio respeite.

5 — Quando as classificações forem obtidas por atleta formado no clube, o valor dos prémios é majorado em 50 %.

6 — Quando as classificações obtidas resultem da participação de equipas de clubes em quadros competitivos com regularidade anual de deslocações, conferem direito a prémio nos termos da tabela do anexo I do presente diploma.

### Artigo 38.º

#### Prémios de subida de divisão e de manutenção

1 — Os prémios de subida de divisão e de manutenção destinam-se exclusivamente aos desportos colectivos e nos desportos individuais às participações por clubes com regularidade anual de deslocações.

2 — Quando da participação em campeonatos nacionais ou provas equivalentes do escalão de seniores ou similar resultar a atribuição de qualquer dos prémios previstos nos artigos anteriores e a subida de divisão ou de nível competitivo, incluindo o acesso por direito desportivo às ligas profissionais, o valor do prémio é majorado em 25 %.

3 — Quando se verifique subida de divisão, mas o lugar alcançado não tenha garantido prémio de classificação, o prémio de subida é calculado da seguinte forma:

- a) Do último nível competitivo para o intermédio — 10 % do prémio de 1.º classificado;
- b) Do último nível competitivo intermédio para o intermédio superior — 15 % do prémio de 1.º classificado;
- c) Do nível competitivo intermédio para o superior — 20 % do prémio de 1.º classificado.

4 — Aos clubes da divisão ou nível competitivo superior que garantam na época seguinte a sua participação no mesmo nível competitivo é atribuído um prémio de manutenção no valor correspondente a 25 % do valor do prémio do 1.º classificado do nível superior.

5 — Não são atribuídos os prémios previstos no presente artigo aos clubes cujas subidas de divisão ou nível competitivo, ou a manutenção na divisão ou nível competitivo superior, decorram de medidas administrativas, incluindo as que resultem de alterações de regulamentos federativos.

### Artigo 39.º

#### Organização do processo

1 — Cabe ao clube ou atleta que se encontre em condições de poder beneficiar dos prémios previstos nos artigos anteriores instruir e entregar, até 30 dias após o final do respectivo campeonato ou prova nacional, documentação que contenha, quando aplicável:

- a) A classificação oficial obtida;
- b) Os comprovativos da qualidade de atleta formado nos Açores ou de atleta formado no clube;
- c) Comprovativo da residência fiscal na Região nos termos previstos no presente diploma.

2 — Os prémios atribuídos devem ser publicados no *Jornal Oficial*.

## CAPÍTULO V

### Apoio à utilização de atletas formados nos Açores

### Artigo 40.º

#### Valor base

Os valores dos apoios aos clubes pela utilização de atletas formados nos Açores são calculados a partir de um valor base idêntico para todas as modalidades, definido na resolução do Conselho do Governo Regional a que se refere o artigo 89.º do presente diploma, de acordo com os objectivos de desenvolvimento desportivo a prosseguir.

### Artigo 41.º

#### Comparticipação financeira

É atribuída uma participação financeira aos clubes que utilizem atletas formados no clube ou nos Açores nas competições de âmbito nacional das modalidades colectivas e nas individuais por clubes, que impliquem regularidade anual de deslocações do escalão de seniores, ou similar.

### Artigo 42.º

#### Limites de utilização de atletas

1 — Para efeitos da atribuição da participação financeira referida no artigo anterior, os limites de utilização de atletas que não sejam formados no clube ou formados nos Açores são determinados proporcionalmente ao número máximo de atletas utilizáveis em cada jogo e variam por nível competitivo.

2 — Os montantes são calculados a partir do valor base a que se refere o artigo 40.º do presente diploma, de acordo com os índices constantes do anexo III do presente diploma, do qual faz parte integrante.

3 — Quando mais de 50 % dos atletas forem formados no clube, os montantes referidos no número anterior são majorados em 50 %.



4 — Os apoios resultantes da aplicação do presente artigo são reduzidos em 50 % sempre que os clubes desçam de divisão ou nível competitivo.

#### Artigo 43.º

##### Organização do processo

Cabe ao clube que se encontre em condições de poder beneficiar da comparticipação financeira prevista nos artigos anteriores instruir e entregar, até 30 dias após o final do respectivo campeonato nacional, documentação que contenha:

- a) A listagem de todos os atletas utilizados na época;
- b) As cópias dos boletins de todos os jogos disputados;
- c) Os comprovativos da qualidade de atleta formado nos Açores ou de atleta formado no clube.

### CAPÍTULO VI

#### Recursos humanos no desporto

#### Artigo 44.º

##### Formação dos recursos humanos

1 — Para além dos programas específicos destinados à formação de recursos humanos no desporto desenvolvidos directamente pela administração regional autónoma, as acções desenvolvidas por entidades do movimento associativo ou outras entidades e as participações de agentes desportivos em acções de reconhecido interesse para o desporto podem ser apoiadas especificamente através da concessão de comparticipações financeiras, entre outros apoios.

2 — As comparticipações financeiras, quando existam, são atribuídas às entidades do movimento associativo ou outras entidades e destinam-se a apoiar os encargos com transportes, alojamento e alimentação e outros necessários à participação ou realização das acções, sendo o montante determinado em função da apreciação do programa de desenvolvimento desportivo e respectivo projecto orçamental.

#### Artigo 45.º

##### Contratação de treinadores, técnicos e docentes

Mediante a aprovação de programa de desenvolvimento desportivo em que especificamente conste tal necessidade, pode, mediante contrato-programa que estabeleça as obrigações mútuas, ser concedida às entidades do associativismo desportivo comparticipação financeira destinada especificamente à contratação pela entidade beneficiária de treinadores, técnicos ou docentes habilitados com a formação técnica ou científica necessária ao desenvolvimento das actividades propostas.

### CAPÍTULO VII

#### Alto rendimento

##### SECÇÃO I

##### Conselho Açoriano para o Desporto de Alto Rendimento

#### Artigo 46.º

##### Competências

1 — O Conselho Açoriano para o Desporto de Alto Rendimento, doravante designado por CADAR, é o órgão

consultivo da administração regional autónoma em matéria de alto rendimento.

2 — Compete ao CADAR coordenar os apoios a conceder aos atletas integrados no estatuto nacional de alto rendimento e aos jovens talentos regionais, nomeadamente:

- a) Definir as condições de acesso aos apoios e às bolsas académicas para o desporto de alto rendimento;
- b) Definir, para cada modalidade, os critérios para a atribuição do estatuto de jovem talento regional;
- c) Estabelecer os critérios a considerar para a definição do estatuto de atleta de alto rendimento formado nos Açores;
- d) Dar parecer sobre as modalidades desportivas a considerar prioritárias para cada ciclo olímpico;
- e) Acompanhar o desenvolvimento dos programas de apoio ao desporto de alto rendimento e propor as alterações necessárias;
- f) Dinamizar a angariação de meios privados para apoio à excelência desportiva;
- g) Apreçar as candidaturas, planos de desenvolvimento e relatórios específicos no âmbito do desporto de alto rendimento;
- h) Propor as medidas de organização e incentivo que se mostrem necessárias;
- i) Definir os requisitos para a requisição ou destacamento dos técnicos de apoio aos atletas.

#### Artigo 47.º

##### Composição

O CADAR tem a seguinte composição:

- a) O director regional competente em matéria de desporto, que preside;
- b) Até dois elementos nomeados pelo membro do Governo Regional competente em matéria de desporto de entre personalidades de reconhecido mérito desportivo;
- c) Dois representantes da direcção regional competente em matéria de desporto, nomeados pelo respectivo membro do Governo Regional;
- d) Um representante da direcção regional competente em matéria de educação, nomeado pelo respectivo membro do Governo Regional;
- e) Um representante por cada modalidade considerada prioritária e que tenha até cinco atletas abrangidos pelo estatuto do desporto de alto rendimento ou jovem talento regional, indicados pelo conjunto das respectivas associações;
- f) Um representante por cada modalidade considerada prioritária e que tenha mais de cinco atletas abrangidos pelo estatuto do desporto de alto rendimento ou jovem talento regional, indicados pelo conjunto das respectivas associações.

#### Artigo 48.º

##### Funcionamento

1 — O CADAR aprova o seu próprio regimento, definindo a periodicidade das reuniões e a sua forma de funcionamento.

2 — Os membros do CADAR têm direito, quando se deslocarem em serviço daquele Conselho, ao pagamento das despesas com viagens e alojamento e de ajudas de custo nos mesmos termos dos fixados para a administração regional autónoma.

3 — Os membros do CADAR que não sejam funcionários da administração regional têm direito a uma senha de presença,



a fixar por despacho conjunto dos membros do Governo Regional competentes em matéria de finanças e de desporto.

4 — O apoio logístico e administrativo ao CADAR cabe à direcção regional competente em matéria de desporto.

## SECÇÃO II

### Atletas de alto rendimento e jovens talentos regionais

#### Artigo 49.º

##### Atleta de alto rendimento

1 — Cabe à direcção regional competente em matéria de desporto comunicar aos estabelecimentos de ensino a integração de alunos no regime de alto rendimento, mediante comunicação do Instituto do Desporto de Portugal, nos termos da legislação em vigor.

2 — Cabe à direcção regional competente em matéria de desporto transmitir ao Instituto do Desporto de Portugal a informação que se mostre necessária sobre o percurso escolar dos atletas em regime de alto rendimento.

3 — Os apoios previstos no estatuto nacional de alto rendimento podem ser complementados pela administração regional autónoma, visando o fomento da excelência desportiva nos Açores.

4 — Os apoios referidos no número anterior destinam-se exclusivamente a atletas formados nos Açores.

#### Artigo 50.º

##### Jovem talento regional

Para além dos atletas já abrangidos pelo estatuto de alto rendimento, e de modo a promover o acesso de mais atletas ao estatuto nacional de alto rendimento, podem igualmente ser apoiados outros que, pela sua idade e demonstração de potencialidades, o justifiquem, sendo-lhes atribuída a designação genérica de «jovem talento regional».

#### Artigo 51.º

##### Seleções nacionais e outras representações nacionais

Os atletas convocados para os trabalhos de preparação das selecções nacionais podem igualmente ser apoiados no âmbito dos artigos 53.º, 58.º, 59.º e 60.º do presente diploma e nos termos a determinar pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto.

#### Artigo 52.º

##### Atletas integrados no projecto de preparação aos Jogos Olímpicos

Os atletas que integram os projectos de preparação aos Jogos Olímpicos podem igualmente ser apoiados de forma específica e complementar, nos termos a determinar pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto, ouvido o CADAR.

## SECÇÃO III

### Apoios a conceder ao fomento da excelência desportiva

#### Artigo 53.º

##### Modalidades prioritárias e valor base dos apoios

1 — Para cada ciclo olímpico são definidas por resolução do Conselho do Governo Regional, ouvido o CADAR,

as modalidades prioritárias para investimento na procura da excelência desportiva.

2 — A resolução a que se refere o número anterior define o valor base das comparticipações financeiras a conceder aos atletas em regime de alto rendimento e aos jovens talentos regionais.

#### Artigo 54.º

##### Apoios a atletas de alto rendimento e jovens talentos regionais

1 — Os apoios a conceder aos atletas abrangidos pelo estatuto de alto rendimento ou jovem talento regional incidem sobre o regime escolar, concessão de bolsas académicas, concessão de comparticipações financeiras, dispensa temporária de funções, prioridade na utilização de infra-estruturas desportivas e apoio médico-desportivo específico.

2 — A concessão das medidas de apoio na área escolar depende de aproveitamento, tendo em atenção as diferentes variáveis que integram a actividade escolar e desportiva do atleta.

#### Artigo 55.º

##### Regime escolar

1 — A direcção regional competente em matéria de desporto pode determinar a isenção dos atletas em regime de alto rendimento e dos jovens talentos regionais da aplicação das normas referentes à distribuição de alunos pelos estabelecimentos de ensino.

2 — Aos atletas em regime de alto rendimento e aos jovens talentos regionais devem ser facultados os horários escolares e o regime de frequência por forma a otimizar a conciliação entre estes e a sua preparação desportiva.

3 — Os atletas em regime de alto rendimento e os jovens talentos regionais podem optar pelo regime disciplinar, qualquer que seja o nível de ensino, podendo optar pela frequência das diversas disciplinas em turmas diferentes, de forma a obter os objectivos de conciliação previstos no número anterior.

4 — As faltas dadas pelos atletas em regime de alto rendimento e pelos jovens talentos regionais durante o período de preparação e participação em competições desportivas são relevadas mediante entrega de declaração comprovativa emitida pela direcção regional competente em matéria de desporto.

5 — Quando o período de participação em competições desportivas coincidir com provas de avaliação de conhecimentos, estas devem ser fixadas para esses alunos em data que não colida com a sua actividade desportiva, podendo, quando não haja outra solução, ser fixadas épocas especiais de avaliação.

6 — Quando se trate de atletas no regime de alto rendimento, o disposto no número anterior pode ser alargado ao período de preparação anterior à competição.

7 — A alteração da data das provas de avaliação e a fixação de épocas especiais devem ser requeridas pelo aluno, que para tanto deve apresentar declaração comprovativa emitida pela direcção regional competente em matéria de desporto.

#### Artigo 56.º

##### Transferência de estabelecimento de ensino

1 — O atleta em regime de alto rendimento, quando o exercício da sua actividade desportiva o justificar, tem



direito em qualquer momento do ano lectivo à transferência de estabelecimento de ensino.

2 — Pode ser facultada ao atleta em regime de alto rendimento, mediante parecer fundamentado do respectivo professor acompanhante, a possibilidade de frequentar transitoriamente as aulas noutra estabelecimento de ensino.

3 — Cabe ao aluno requerer a aplicação das medidas referidas nos números anteriores, devendo o requerimento ser instruído com declaração comprovativa emitida pela direcção regional competente em matéria de desporto.

#### Artigo 57.º

##### Professor acompanhante e compensação educativa

1 — Nos estabelecimentos de ensino frequentados por atletas em regime de alto rendimento e jovens talentos regionais deve ser designado, pelo órgão executivo da unidade orgânica, um docente para acompanhar a evolução do seu aproveitamento escolar, detectar eventuais dificuldades e propor medidas para a sua resolução.

2 — Durante o período lectivo, o professor acompanhante tem direito a receber uma gratificação mensal no valor de 15% do índice 108 da tabela remuneratória da carreira dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário, processada pela escola onde preste serviço.

3 — Cabe ao professor acompanhante, sempre que o entenda necessário, propor a leccionação de aulas de compensação aos alunos que beneficiem da aplicação das medidas de apoio ao alto rendimento e aos jovens talentos regionais, nomeadamente as correspondentes às faltas relevadas.

4 — No final de cada período lectivo deve ser elaborado pelo professor acompanhante um relatório sobre o aproveitamento escolar de cada um dos praticantes que beneficiem das medidas de apoio previstas nos artigos anteriores, que deve ser enviado pelo órgão executivo da unidade orgânica à direcção regional competente em matéria de desporto.

#### Artigo 58.º

##### Bolsas académicas

1 — Podem ser concedidas, por despacho do director regional competente em matéria de desporto e mediante celebração de contrato-programa, bolsas académicas aos jovens talentos regionais que se encontrem numa das seguintes circunstâncias:

a) Tenham de se deslocar para estabelecimento de ensino sito em ilha diferente ou a mais de 30 km da sua residência por não estarem disponíveis as condições materiais ou humanas para a sua preparação desportiva;

b) Desejem frequentar, fora da Região, estabelecimento de ensino que desenvolva modelos de compatibilização entre o respectivo plano de estudos e o regime de treinos a prosseguir.

2 — A concessão da bolsa é feita por períodos de um ano escolar, dependendo a sua renovação da manutenção do estatuto de jovem talento regional e do cumprimento do seu projecto de preparação desportiva e académica.

3 — A bolsa académica compreende a concessão:

a) De um subsídio mensal equivalente a 75% da remuneração mínima mensal garantida por lei na Região, pago 10 vezes em cada ano escolar;

b) De duas passagens de ida e volta, por ano lectivo, pela tarifa e modalidade mais económica, entre o local de residência do aluno e a localidade onde estude, fora da ilha de residência, mediante a apresentação dos respectivos recibos.

4 — Excepcionalmente, podem ainda beneficiar da atribuição da bolsa académica prevista nos números anteriores os atletas em regime de alto rendimento quando, tendo solicitado a bolsa prevista no âmbito do regime jurídico de apoio estadual ao desporto de alto rendimento, a não tenham obtido por razões que lhes não sejam imputáveis.

#### Artigo 59.º

##### Comparticipação financeira

1 — Para além dos apoios referidos nos artigos anteriores, é concedida por cada atleta uma participação financeira anual, calculada pela multiplicação do valor base, a que se refere o n.º 2 do artigo 53.º do presente diploma, pelos seguintes índices:

- a) Primeiro nível de alto rendimento — 8;
- b) Restantes níveis de alto rendimento — 5,5;
- c) Percurso para o alto rendimento — 3,5;
- d) Jovem talento regional — 1.

2 — De modo a garantir o desenvolvimento de programas próprios são celebrados contratos-programa entre o organismo da administração regional competente em matéria de desporto e as entidades do movimento associativo desportivo que, dentro da modalidade, correspondam ao patamar superior de organização e integrem atletas abrangidos pelo estatuto de alto rendimento ou jovens talentos regionais.

3 — Nos contratos referidos no número anterior, para além da especificação global dos apoios, são referidas as participações financeiras a afectar àqueles programas.

4 — Os apoios previstos no presente artigo destinam-se exclusivamente à participação das despesas com a preparação dos atletas e a participação em competições, não podendo ser afectos a qualquer outro objectivo por parte da entidade beneficiária.

#### SECÇÃO IV

##### Dispensa temporária de funções

#### Artigo 60.º

##### Dispensa de serviço

Sem prejuízo do disposto nos artigos seguintes, os atletas em regime de alto rendimento e os jovens talentos regionais beneficiam do regime jurídico de dispensa do serviço efectivo de funções por períodos limitados, estabelecido pelo Decreto Legislativo Regional n.º 9/2000/A, de 10 de Maio.

#### Artigo 61.º

##### Licença extraordinária de trabalhadores do sector público

1 — Aos atletas em regime de alto rendimento e aos jovens talentos regionais a qualquer título vinculados à administração regional autónoma, às autarquias locais ou a outras pessoas colectivas de direito público pode ser concedida licença extraordinária pelo período de tempo



necessário à sua preparação e participação nas provas constantes do plano estabelecido pela federação desportiva respectiva ou associação desportiva quando sejam de jovens talentos regionais.

2 — A licença é atribuída por despacho conjunto dos membros do Governo Regional com competência em matéria de desporto e com tutela sobre o serviço respectivo, sob proposta da federação ou associação respectiva.

3 — A licença extraordinária caracteriza-se pela dispensa temporária do exercício das funções, sem prejuízo das regalias inerentes ao efectivo desempenho, designadamente o abono da respectiva remuneração e a contagem de tempo de serviço para todos os efeitos legais, não dando lugar à abertura de vaga.

4 — Se for necessário para o desenvolvimento da sua actividade desportiva, o atleta pode ser transferido para local de trabalho onde seja possível exercer as respectivas funções sem prejuízo da sua actividade desportiva.

5 — Aos atletas em regime de alto rendimento que sejam professores do quadro dos ensinos básico ou secundário com nomeação provisória pode ser concedido o adiamento da profissionalização em serviço pelo período de tempo necessário à sua preparação e participação desportivas.

#### Artigo 62.º

##### Licença extraordinária de trabalhadores do sector privado

1 — Os atletas em regime de alto rendimento podem ser dispensados da prestação de trabalho pelas entidades empregadoras, pelo tempo necessário à sua preparação e participação desportivas, a pedido da direcção regional competente em matéria de desporto, sendo tais ausências caracterizadas como faltas justificadas não remuneradas.

2 — Não sendo concedida a dispensa, e caso estejam esgotadas outras vias de resolução negociada, podem os atletas ser requisitados, por despacho do director regional competente em matéria de desporto, com fundamento no interesse público das provas em que participam.

3 — Nos casos referidos nos números anteriores, o pagamento da retribuição é assegurado pelo organismo da administração regional competente em matéria de desporto, através das verbas afectas ao apoio ao desporto de alto rendimento.

4 — Os trabalhadores que beneficiem das medidas previstas neste artigo não podem ser prejudicados na respectiva carreira profissional ou na percepção de regalias ou benefícios concedidos, designadamente em razão da assiduidade.

5 — A concessão de apoio pelas entidades empregadoras de atletas em regime de alto rendimento pode ser objecto de convenção a celebrar com a direcção regional competente em matéria de desporto, nomeadamente no respeitante a contrapartidas referentes à promoção da imagem da empresa.

#### Artigo 63.º

##### Técnicos de apoio aos praticantes

Os treinadores ou técnicos de apoio aos atletas em regime de alto rendimento e jovens talentos regionais beneficiam, com as necessárias adaptações, do disposto nos artigos anteriores.

## SECÇÃO V

### Prioridade na utilização das instalações desportivas e apoio médico-desportivo

#### Artigo 64.º

##### Utilização das instalações desportivas

Aos atletas em regime de alto rendimento é concedida prioridade na utilização das infra-estruturas desportivas ou de apoio à prática de que careçam no âmbito da sua preparação, bem como a isenção no pagamento de quaisquer taxas de utilização de instalações desportivas de propriedade pública.

#### Artigo 65.º

##### Seguro e apoio médico

1 — Aos atletas em regime de alto rendimento e aos jovens talentos regionais é concedido um seguro desportivo tendo em conta a especificidade da sua actividade desportiva e os respectivos graus de risco.

2 — O seguro desportivo dos atletas em regime de alto rendimento e jovens talentos regionais é obrigatório.

3 — A assistência médica especializada aos atletas desportivos em regime de alto rendimento e jovens talentos regionais é prestada através do Serviço Regional de Saúde ou por médicos especificamente contratados para tal.

4 — O estatuto de atletas em regime de alto rendimento e jovens talentos regionais pressupõe a comprovação da aptidão física, através de exames médicos.

## CAPÍTULO VIII

### Promoção de actividades físicas e desportivas

#### Artigo 66.º

##### Acesso a espectáculos desportivos

1 — A entrada em recintos desportivos por parte dos titulares do direito de livre-trânsito, durante o período em que decorram espectáculos desportivos com entradas pagas, só é permitida desde que cumpram os seguintes requisitos:

a) Estejam em efectivo exercício de funções e tal acesso seja indispensável ao cabal desempenho das mesmas, nos termos da lei;

b) Sejam portadores de cartão de livre-trânsito emitido pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto.

2 — São titulares de cartão de livre-trânsito passado pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto:

a) Os dirigentes e os técnicos do departamento da administração regional competente em matéria de desporto, creditados para o efeito;

b) Os coordenadores e os técnicos dos serviços de desporto de ilha.

3 — O modelo de cartão de livre-trânsito será aprovado por portaria do membro do Governo que tutela o desporto.



## Artigo 67.º

**Eventos desportivos de relevante interesse promocional**

1 — As entidades organizadoras de eventos desportivos de relevante interesse promocional podem beneficiar de apoio nos termos que forem definidos no contrato-programa a celebrar com o departamento do Governo Regional competente em matéria de desporto, o qual especifica o montante das eventuais comparticipações financeiras.

2 — Consideram-se como eventos desportivos de relevante interesse promocional aqueles que, realizados nos Açores, cumpram cumulativamente os seguintes requisitos:

- a) Correspondam a níveis de organização ou competição mais elevados;
- b) Movimentem um número significativo de participantes ou assistentes;
- c) Correspondam a iniciativas em áreas prioritárias de desenvolvimento desportivo.

## Artigo 68.º

**Eventos desportivos com relevância turística**

1 — Às entidades participantes ou organizadoras de eventos desportivos com relevância turística pode ser concedido um apoio específico, fixado através de contrato-programa a celebrar com o departamento do Governo Regional competente em matéria de turismo.

2 — Consideram-se eventos desportivos com relevância turística aqueles que, promovendo significativamente a imagem externa da Região, cumpram cumulativamente os seguintes requisitos:

- a) Tenham grande impacto junto dos mercados alvo de promoção turística;
- b) Garantam ampla divulgação em órgãos de comunicação social;
- c) Correspondam a iniciativas potenciadoras do desenvolvimento turístico.

3 — Quando satisfaçam os requisitos fixados no número anterior inserem-se nesta tipologia, entre outros a definir pelo organismo da administração regional competente em matéria de turismo, eventos desportivos relevantes nas modalidades de automobilismo, golfe, ténis de campo e vela de cruzeiro.

4 — A declaração da especial relevância turística é feita por despacho do membro do Governo Regional competente em matéria de turismo.

## Artigo 69.º

**Outros eventos desportivos**

1 — Às entidades participantes ou organizadoras de eventos desportivos que não se enquadrem nos artigos 67.º e 68.º pode ser concedido um apoio específico, fixado através de contrato-programa a celebrar com o departamento do Governo Regional competente em matéria de desporto.

2 — Consideram-se outros eventos desportivos aqueles que cumpram os seguintes requisitos:

- a) Tenham como objectivo a preparação da época desportiva das equipas que se encontrem a participar em competição nacional correspondente ao nível competitivo superior;

b) Garantam ampla divulgação em órgãos de comunicação social;

c) Correspondam a iniciativas em áreas prioritárias de desenvolvimento desportivo.

## Artigo 70.º

**Desporto para todos**

1 — Para além dos programas específicos promovidos e desenvolvidos pelo departamento do Governo Regional competente em matéria de desporto, as actividades de promoção de actividades físicas e desportivas organizadas por outras entidades podem ser alvo da concessão de apoio, que, de entre outros, pode revestir a forma de comparticipação financeira.

2 — O montante da comparticipação é determinado em função da apreciação do programa de desenvolvimento desportivo e do respectivo projecto orçamental e fixado no respectivo contrato-programa.

## Artigo 71.º

**Estudos e investigação**

1 — A Região, em colaboração com as instituições de ensino superior, entidades privadas ou a título individual, promove e apoia a realização de estudos e trabalhos de investigação no âmbito da história do desporto, dos indicadores da prática desportiva, dos factores de desenvolvimento desportivo e da actividade física e saúde dos cidadãos.

2 — Os estudos e trabalhos de investigação previstos no número anterior serão objecto de protocolo quando se tratar de instituições de ensino superior e de contrato-programa ou contrato de prestação de serviços nos restantes casos.

## Artigo 72.º

**Cooperação internacional**

1 — A Região, no sentido de incrementar a cooperação na área do desporto, assegura a participação regional em instâncias desportivas europeias e internacionais.

2 — A Região, em colaboração com o movimento associativo desportivo, desenvolve e apoia programas de cooperação com outros países, regiões autónomas ou regiões insulares que dinamizem o intercâmbio desportivo e a formação de recursos humanos do desporto.

3 — Será dada preferência aos intercâmbios desportivos nos escalões de formação com países da União Europeia, países de língua portuguesa e comunidades açorianas estabelecidas em outros países, com vista a aumentar os laços com a comunidade de origem.

## CAPÍTULO IX

**Actividade física e desportiva adaptada**

## Artigo 73.º

**Promoção**

1 — A administração regional autónoma pode participar a organização de eventos desportivos e de promoção da actividade física e desportiva adaptados à participação de pessoas com incapacidades.

2 — Em função dos programas de desenvolvimento desportivo apresentados podem ser celebrados os respec-



tivos contratos-programa fixando a tipologia dos apoios e o valor da eventual comparticipação financeira.

#### Artigo 74.º

##### Actividade desportiva

De modo a garantir igualdade de oportunidades e tratamento, bem como uma progressiva aproximação aos modelos vigentes noutras áreas, ao desenvolvimento de actividades desportivas adaptadas levadas a cabo por entidades do movimento associativo desportivo são concedidos apoios, incluindo comparticipações financeiras, determinados nos termos do disposto no capítulo III do presente diploma.

#### Artigo 75.º

##### Formação de recursos humanos

1 — A formação de recursos humanos na área das actividades físicas e desportivas adaptadas, promovida por entidades do movimento associativo desportivo ou por outras entidades, pode ser alvo da concessão de apoios específicos.

2 — Os apoios a que se refere o número anterior são fixados em função do programa de desenvolvimento desportivo aprovado e podem, entre outros, assumir a forma de comparticipação financeira, nos termos do artigo 44.º do presente diploma.

### CAPÍTULO X

#### Protecção dos desportistas

#### Artigo 76.º

##### Controlo médico-desportivo

1 — Os exames médicos que visam a prova de aptidão física dos recursos humanos do desporto são assegurados prioritariamente pelo Serviço Regional de Saúde ou por médicos a título individual, ou ainda por entidades privadas dotadas de tal competência.

2 — A sobreclassificação dos atletas, quando garantidos os requisitos específicos, pode ser efectuada por médicos a título individual ou por entidades privadas que demonstrem capacidade técnica para tal.

3 — Para os efeitos do disposto nos números anteriores, a direcção regional competente em matéria de desporto celebra os contratos que se mostrem necessários.

4 — O modelo dos formulários a utilizar é aprovado por portaria conjunta dos membros do Governo Regional competentes em matéria de saúde e de desporto.

#### Artigo 77.º

##### Dopagem

1 — Os programas específicos promovidos e desenvolvidos por entidades do movimento associativo desportivo ou por outras entidades no âmbito das campanhas de educação, informação e prevenção relativas aos malefícios das substâncias dopantes e métodos interditos podem ser alvo da concessão de apoios específicos.

2 — Os apoios a que se refere o número anterior são fixados em função do programa de desenvolvimento desportivo aprovado e podem assumir, entre outras, a forma de comparticipação financeira.

3 — Cabe à administração regional autónoma assegurar o apoio técnico e logístico às acções de controlo e acompanhamento que em matéria de dopagem se mostrem necessárias no âmbito do desporto regional.

### CAPÍTULO XI

#### Infra-estruturas e apetrechamento

#### Artigo 78.º

##### Parque desportivo regional

1 — Por parque desportivo regional entende-se o conjunto das seguintes instalações desportivas e dos seus equipamentos complementares:

a) Instalações desportivas pertença da Região, colocadas sob a gestão directa da administração regional autónoma;

b) Instalações desportivas que integram as instalações escolares oficiais;

c) Outras instalações desportivas que, mediante protocolo a celebrar entre a administração regional autónoma e a entidade que delas seja proprietária, tenham a sua utilização total ou parcialmente coordenada pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto.

2 — O protocolo referido na alínea c) do número anterior estabelece as normas de utilização da instalação e a responsabilidade das partes contratantes na sua manutenção e gestão, sendo publicado no *Jornal Oficial*.

3 — O parque desportivo regional organiza-se em parques desportivos de ilha, cada um deles compreendendo o conjunto das instalações desportivas localizadas na ilha.

#### Artigo 79.º

##### Utilização do parque desportivo regional

1 — A utilização das instalações desportivas que estejam na directa dependência da administração regional autónoma está subordinada à necessidade de abertura à comunidade envolvente.

2 — A especificação dos critérios e condições de utilização das instalações a que se refere o número anterior, com excepção das instalações desportivas escolares, é fixada por portaria do membro do Governo Regional competente em matéria de desporto, tendo em consideração, entre outros, o escalão etário, o sexo, a tipologia da actividade e o nível competitivo dos praticantes.

#### Artigo 80.º

##### Utilização das instalações e equipamentos desportivos escolares

1 — A utilização das instalações e equipamentos desportivos escolares para actividades físicas e desportivas no âmbito do desporto para todos e do desporto federado é feita mediante protocolo anual assinado entre a unidade orgânica e o serviço de desporto da ilha onde se situe.

2 — O protocolo, para vigorar em cada ano lectivo, deve ser assinado até 30 de Setembro, estabelecendo as seguintes condições:

a) O horário em que as instalações e equipamentos desportivos estão disponíveis;



b) A taxa de utilização de cada instalação ou equipamento, nos termos do disposto no n.º 5 do presente artigo;

c) As limitações e os regulamentos específicos de utilização e os equipamentos que deverão ser respeitados pelos utentes;

d) As formas de controlo da utilização das instalações e equipamentos e procedimentos para assegurar a sua manutenção;

e) O horário previsto de utilização por entidades exteriores à escola e a respectiva calendarização;

f) Outras compensações ou apoios a conceder à escola.

3 — Cada unidade orgânica deve enviar, até ao dia 10 de Setembro, ao serviço de desporto da ilha onde se localize, os horários de ocupação das instalações e equipamentos desportivos que lhe estão atribuídos por actividades de educação física e de enriquecimento curricular.

4 — Os encargos resultantes dos protocolos referidos no presente artigo são suportados pelo departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto, que os pode cobrar às entidades utilizadoras.

5 — Os valores das taxas de utilização, previstos na alínea b) do n.º 2 do presente artigo, são calculados tendo por base o índice 100 das carreiras gerais da função pública e de acordo com a tabela percentual definida por despacho do membro do Governo competente em matéria de desporto.

6 — As quantias resultantes da aplicação do número anterior constituem receita do fundo escolar respectivo, nos termos da legislação em vigor.

7 — Quando a escola pretender utilizar as instalações desportivas nos períodos que tiverem sido cedidos ao abrigo do protocolo referido no presente artigo, deverá comunicar tal intenção com 10 dias de antecedência ao serviço de desporto de ilha, prevalecendo sempre, no entanto, a utilização para competições desportivas locais, regionais, nacionais e internacionais.

8 — Os pedidos de utilização para a prática de actividades físicas e desportivas são dirigidos, por escrito, ao serviço de desporto de cada ilha e deverão referir:

a) A actividade prevista, as datas e os horários pretendidos;

b) A entidade responsável pela actividade e quem a representa durante a sua realização;

c) O nome do treinador ou do responsável pela actividade, o escalão etário e o sexo dos praticantes;

d) A identificação das equipas participantes e da prova e, no caso de se tratar de competição, o nível da mesma;

e) A data e a hora de início do jogo ou da competição e a hora pretendida para a abertura e o encerramento das instalações;

f) Um termo de responsabilidade sobre os danos causados durante o período de cedência.

9 — Os pedidos de utilização para a prática de actividades físicas e desportivas com carácter não regular deverão ser feitos, por escrito, com pelo menos cinco dias úteis de antecedência e dirigidos ao serviço de desporto de ilha, entidade que, em caso de autorização, deverá comunicar à escola com uma antecedência mínima de três dias úteis e informar os restantes utilizadores de quaisquer alterações que resultem desta aprovação.

10 — Se uma entidade não pretender utilizar uma instalação que lhe tenha sido cedida, deve avisar o serviço de desporto de ilha com pelo menos três dias úteis de

antecedência, sob pena de lhe ser aplicada a taxa de não utilização. Neste caso cabe ao serviço de desporto de ilha avisar de imediato a escola.

11 — São consideradas faltas, para efeitos de aplicação da taxa de não utilização das instalações, os seguintes casos:

a) O não cumprimento rigoroso dos horários, sendo, no entanto, dada uma tolerância de quinze minutos;

b) A presença de um número insuficiente de praticantes ou a não comparência de um responsável.

12 — Pela acumulação de três faltas injustificadas é cancelada a autorização de utilização da instalação.

13 — É definida como taxa de não utilização, a cobrar às entidades faltosas, o valor correspondente ao dobro do resultante da aplicação da tabela definida por despacho do membro do Governo competente em matéria de desporto.

14 — Não é permitida a cobrança de entradas ou a afiação de publicidade sem prévia autorização do departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto.

## Artigo 81.º

### Atlas Desportivo Regional

1 — Cabe ao departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto elaborar e manter actualizado o Atlas Desportivo Regional.

2 — O Atlas Desportivo Regional é composto por um conjunto de cartas que visam permitir o conhecimento da situação desportiva regional nos seguintes factores de desenvolvimento:

a) Espaços naturais de recreio e desporto;

b) Instalações desportivas;

c) Recursos humanos no desporto;

d) Associativismo desportivo;

e) Hábitos desportivos;

f) Condição física dos cidadãos;

g) Quadro normativo regional e nacional.

3 — O Atlas Desportivo Regional e as suas actualizações são aprovados por resolução do Conselho do Governo Regional.

## Artigo 82.º

### Aquisição, construção e beneficiação de instalações

1 — A aquisição, a construção ou a beneficiação de instalações por parte das entidades do movimento associativo desportivo destinadas à prática de actividades físicas e desportivas ou para sedes sociais pode ser objecto de apoio, definido nos termos constantes de contrato-programa a celebrar com o departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto e demais organismos envolvidos que, de entre outros, especificam o montante das participações financeiras.

2 — O valor global dos apoios concedidos pelo departamento da administração regional autónoma com competência em matéria de desporto, incluindo as participações financeiras, não pode exceder 60 % do custo total do investimento para o caso das instalações destinadas à prática de actividades físicas desportivas e 40 % para as restantes.



3 — A determinação das prioridades de apoio para as instalações destinadas à prática de actividades físicas e desportivas tem em consideração as lacunas evidenciadas pelo Atlas Desportivo Regional e utiliza os seguintes critérios:

- a) Detenção do estatuto de utilidade pública;
- b) Disponibilidade, na localidade, de instalações que possam responder às necessidades da prática da modalidade;
- c) Modalidades e número de atletas envolvidos nas actividades da entidade proponente;
- d) Tipologia das construções e sua adequação à prática desportiva;
- e) Grau de adequação às necessidades específicas;
- f) Variabilidade das possibilidades de utilização;
- g) Autonomia financeira da entidade proponente.

4 — A determinação das prioridades de apoio para instalações sociais, e outras não destinadas directamente à prática desportiva, tem em consideração os seguintes critérios:

- a) Detenção do estatuto de utilidade pública;
- b) Número de sócios, modalidades e atletas envolvidos nas actividades da entidade proponente;
- c) Idade e história institucional da entidade proponente;
- d) Grau de adequação da instalação às necessidades específicas da entidade;
- e) Variabilidade das possibilidades de utilização;
- f) Apreciação específica dos projectos;
- g) Autonomia financeira da entidade proponente.

#### Artigo 83.º

##### Apetreçamento

1 — Para efeitos de apetreçamento das instalações referidas no artigo anterior pode ser concedido apoio, definido nos termos constantes do contrato-programa a celebrar com o departamento da administração regional autónoma competente em matéria de desporto e demais organismos envolvidos, que, de entre outros, especifica o montante das eventuais participações financeiras.

2 — O apetreçamento das instalações desportivas compreende o equipamento desportivo, de medicina desportiva ou outro, directa ou indirectamente ligado à prática desportiva.

3 — É dada prioridade ao apoio à aquisição dos equipamentos a que se refere o número anterior que estejam directamente ligados à prática desportiva.

#### Artigo 84.º

##### Aquisição de viaturas para transporte de atletas

1 — A administração regional autónoma pode participar a aquisição de viaturas especificamente adequadas ao transporte de atletas por parte de entidades do movimento associativo desportivo que desenvolvam actividades de formação implicando transporte.

2 — A participação a que se refere o número anterior apenas pode ser concedida quando se verifiquem, cumulativamente, as seguintes condições:

- a) A entidade mantenha em actividade equipas ou atletas nos escalões de formação;

b) A viatura a adquirir tenha uma lotação mínima de nove lugares;

c) A viatura tenha as características legalmente exigidas para o transporte de crianças e jovens;

d) A viatura se destine a serviço privativo da entidade.

3 — O valor máximo da participação para aquisição de viaturas com lotação entre 9 e 21 lugares é de 60% do seu custo total.

4 — O valor máximo da participação para aquisição de viaturas com lotação superior a 21 lugares é de 40% do seu custo total.

5 — A aquisição de viaturas que se destinem conjuntamente ao transporte de atletas e ao transporte escolar é considerada prioritária.

#### Artigo 85.º

##### Aquisição de embarcações para actividades náuticas

1 — A administração regional autónoma pode participar a aquisição de embarcações de treino e competição ou de apoio aos mesmos desde que especificamente adequadas.

2 — A participação a que se refere o número anterior apenas pode ser concedida quando se verifiquem, cumulativamente, as seguintes condições:

a) A entidade mantenha em actividade regular atletas nos escalões de formação;

b) A embarcação a adquirir tenha as características exigidas para a iniciação, a competição ou para apoio;

c) A embarcação se destine a serviço privativo da entidade.

3 — O valor máximo da participação para aquisição das embarcações é de:

- a) 40% do custo total para as de apoio;
- b) 80% do custo total para as de treino ou competição.

## CAPÍTULO XII

### Disposições finais e transitórias

#### Artigo 86.º

##### Contratos-programa com as autarquias

1 — O disposto no artigo 4.º aplica-se às participações concedidas pelas autarquias.

2 — Aos contratos-programa a celebrar pelas autarquias aplica-se, com as necessárias alterações, o disposto nos artigos 5.º a 19.º do presente diploma.

#### Artigo 87.º

##### Fiscalização

1 — A fiscalização do cumprimento das regras legais de organização e funcionamento interno das entidades do movimento associativo desportivo e dos contratos-programa é efectuada, nos termos da lei, por parte da administração regional autónoma, mediante a realização de inquéritos, inspecções e sindicâncias.

2 — Sem prejuízo das competências atribuídas a outras entidades, incumbe ao departamento da administração



regional autónoma competente em matéria de desporto exercer as funções previstas no número anterior.

### Artigo 88.º

#### Princípio da continuidade territorial

O apoio para viagens, no âmbito da participação nacional, previsto no presente diploma é subsidiário, para a modalidade e nível competitivo, ao previsto no artigo 4.º da Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro.

### Artigo 89.º

#### Regulamentação

1 — O valor base unitário dos apoios à actividade de treino e competição dos escalões de formação, dos apoios complementares, dos prémios de classificação, subida de divisão e manutenção e dos apoios à utilização de atletas formados nos Açores é fixado anualmente em Junho, por resolução do Conselho do Governo Regional.

2 — A resolução a que se refere o número anterior define ainda o número de elementos das comitivas oficiais de cada modalidade e nível competitivo, bem como o número máximo de equipas por divisão ou nível competitivo a serem apoiadas.

3 — Sempre que os modelos competitivos não permitam a aplicação directa da secção II do capítulo III do presente diploma, o Conselho do Governo delibera por resolução os apoios aplicáveis.

### Artigo 90.º

#### Regime transitório

1 — O sistema de apoios previsto nos artigos 20.º, 28.º e 29.º do presente diploma aplica-se com efeitos retroactivos ao início da época desportiva 2009-2010.

2 — Até que seja publicada a resolução a que se refere o n.º 1 do artigo 89.º do presente diploma mantêm-se os valores que se encontram fixados à data da entrada em vigor do presente diploma.

3 — Até que seja dada execução ao disposto no n.º 2 do artigo 79.º do presente diploma mantêm-se em vigor a Portaria n.º 110/2002, de 12 de Dezembro.

### Artigo 91.º

#### Revogação

São revogados os seguintes diplomas:

a) Decreto Legislativo Regional n.º 14/2005/A, de 5 de Julho;

b) Os artigos 6.º ao 19.º da Portaria n.º 101/2003, de 18 de Dezembro.

Aprovado pela Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores, na Horta, em 28 de Outubro de 2009.

O Presidente da Assembleia Legislativa, *Francisco Manuel Coelho Lopes Cabral*.

Assinado em Angra do Heroísmo em 16 de Novembro de 2009.

Publique-se.

O Representante da República para a Região Autónoma dos Açores, *José António Mesquita*.

#### ANEXO I

(a que se refere o n.º 3 do artigo 36.º)

#### Índices relativos aos prémios de classificação

Modalidade	Classificação	Último nível	Nível intermédio	Nível superior
Andebol .....	1.º	14,500	29,000	58,000
	2.º	10,875	21,750	43,500
	3.º	7,250	14,500	29,000
Basquetebol .....	1.º	13,500	27,000	54,000
	2.º	10,125	20,250	40,500
	3.º	6,750	13,500	27,000
Futebol de 11 .....	1.º	18,000	36,000	72,000
	2.º	13,500	27,000	54,000
	3.º	9,000	18,000	36,000
Futsal .....	1.º	13,000	26,000	52,000
	2.º	9,750	19,500	39,000
	3.º	6,500	13,000	26,000
Hóquei em patins .....	1.º	13,500	27,000	54,000
	2.º	10,125	20,250	40,500
	3.º	6,750	13,500	27,000
Ténis de mesa .....	1.º	4,500	9,000	18,000
	2.º	3,375	6,750	13,500
	3.º	2,250	4,500	9,000
Voleibol .....	1.º	14,000	28,000	56,000
	2.º	10,500	21,000	42,000
	3.º	7,000	14,000	28,000

#### ANEXO II

(a que se refere o n.º 3 do artigo 37.º)

#### Prémios de classificação nos desportos individuais

Escalão	Classificação		
	1.º	2.º	3.º
Iniciados .....	0,20	0,15	0,10
Juvenis .....	0,30	0,23	0,15
Juniões .....	0,40	0,30	0,20
Seniores .....	1,00	0,75	0,50

#### ANEXO III

(a que se refere o n.º 2 do artigo 42.º)

#### Índice para cálculo dos montantes a atribuir aos clubes pela utilização de atletas formados nos Açores

Modalidade	Nível competitivo	Número de atletas não formados nos Açores				
		Nenhum	Um a dois	Três ou quatro	Cinco	Seis
Andebol .....	Superior .....	26,00	19,50	11,50	5,50	—
	Intermédio .....	13,00	9,75	5,75	—	—

Modalidade	Nível competitivo	Número de atletas não licenciados nos Açores				
		Novatos	Um a dois	Terceiro	Quatro	Seis
Basquetebol	Superior	25,00	18,00	9,00	—	—
	Intermédio	12,50	9,00	—	—	—
Futebol	Superior	38,00	27,00	15,50	7,50	2,70
	Último	19,50	13,50	7,75	—	—
Patual	Superior	10,00	7,50	5,00	—	—
	Intermédio	5,00	3,75	—	—	—
Hóquei em patins	Superior	24,00	16,00	8,50	—	—
	Intermédio	12,00	8,00	—	—	—
Ténis de mesa	Superior	5,00	3,50	2,50	—	—
	Intermédio	2,50	1,75	—	—	—
Voleibol	Superior	26,00	18,50	11,50	—	—
	Intermédio	13,00	9,75	—	—	—



## REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

Assembleia Legislativa

Decreto Legislativo Regional n.º 2/2012/A

Primeira alteração ao Decreto Legislativo Regional n.º 21/2009/A,  
de 2 de dezembro, que estabelece  
o regime jurídico de apoio ao movimento associativo desportivo

O Decreto Legislativo Regional n.º 21/2009/A, de 2 de dezembro, ao fixar o regime jurídico de apoio ao movimento associativo desportivo, veio definir o quadro geral do apoio a prestar pela administração regional autónoma ao desenvolvimento da atividade desportiva não profissional, da promoção desportiva, da formação dos recursos humanos no desporto, do desporto de alto rendimento, da proteção dos desportistas e das infraestruturas desportivas no âmbito do desporto para todos e do desporto federado.

Nesse seguimento, o respetivo artigo 5.º define um conjunto de regras para a atribuição de comparticipações financeiras às entidades do movimento associativo desportivo, fazendo depender essa concessão do integral cumprimento das obrigações fiscais ou contributiva da segurança social.

Com a presente alteração visa-se, mantendo embora aquela obrigação como regra, facilitar o acesso por parte daquelas entidades aos apoios financeiros concedidos pela administração regional e local, tendo em vista o regular desenvolvimento da atividade desportiva.

Assim, a Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores decreta, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 227.º da Constituição da República e do n.º 1 do artigo 37.º do Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores, o seguinte:

## Artigo 1.º

## Objeto

O artigo 5.º do Decreto Legislativo Regional n.º 21/2009/A, de 2 de dezembro, passa a ter a seguinte redação:

## «Artigo 5.º

## Comparticipações financeiras

- 1 — .....
- 2 — .....
- 3 — .....
- 4 — .....

5 — Sem prejuízo de outras consequências que resultem da lei, não podem beneficiar de novos apoios financeiros por parte da administração regional autónoma e das autarquias locais as entidades que estejam em situação de incumprimento das suas obrigações fiscais ou para com a segurança social, devendo ser suspensos os benefícios financeiros decorrentes de quaisquer contratos-programa em curso enquanto a situação se mantiver, salvo o disposto no número seguinte.

6 — Os beneficiários que não tenham a situação tributária ou contributiva regularizada podem solicitar à administração regional autónoma ou às autarquias locais que procedam à retenção do montante em dívida, até ao limite máximo de 25 % do valor total do pagamento a efetuar, e ao seu depósito à ordem do órgão competente, com vista à regularização da situação tributária e contributiva.

7 — Sempre que da aplicação do disposto no número anterior resulte a retenção de verbas para o pagamento, cumulativo, de dívidas fiscais e dívidas contributivas, aquelas devem ser repartidas pelas entidades credoras na proporção dos respetivos créditos.

8 — (Anterior n.º 6.)

9 — (Anterior n.º 7.)»

## Artigo 2.º

## Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Aprovado pela Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores, na Horta, em 13 de dezembro de 2011.

O Presidente da Assembleia Legislativa, *Francisco Manuel Coelho Lopes Cabral*.

Assinado em Angra do Heroísmo em 30 de dezembro de 2011.

Publique-se.

O Representante da República para a Região Autónoma dos Açores, *Pedro Manuel dos Reis Alves Catarino*.